

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Etický audit ve vybrané společnosti
Ethical Audit in the Selected Company

Student: Bc. René Podpinka, BA
Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Ing. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. René Podpinka**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Etický audit ve vybrané společnosti**
Ethical Audit in the Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska etiky v podnikání
 3. Charakteristika organizace
 4. Zaměření, obsah a nástroje etického auditu a jeho realizace
 5. Interpretace výsledků, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

COLLINS, Denis. *Business Ethics: How to Design and Manage Ethical Organisation*. New York: John Wiley and Sons, 2011. ISBN 13-9780470639948.
ČMELÍKOVÁ, Zuzana. *Etika jako nástroj morálního rozvoje organizácie*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3358-3.
REMIŠOVÁ, Anna. *Etika a ekonomika*. 3. vyd. Bratislava: Kalligram, 2011. ISBN 978-80-8101-402-4.

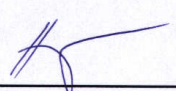
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

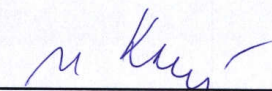
Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.
Přílohy B a D, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

.....

René Podpinka

Poděkování

Chci poděkovat panu profesoru Bláhovi za odborné vedení této diplomové práce, cenné připomínky jak k teoretické, tak k praktické části. Také bych chtěl poděkovat panu Hroníkovi za napsání skvělé, poutavé knížky s názvem Manažerská integrita, která dost pomohla při primárním průzkumu. V neposlední řadě chci také poděkovat všem zúčastněným respondentům z Organizace XY.

Obsah

1.	Úvod.....	9
2.	Etika, morálka a právo	11
2.1.	Etické teorie.....	12
2.2.	Tradiční teleologické etické teorie	13
2.3.	Egoistická etika	13
2.4.	Tradiční deontologické teorie.....	15
2.5.	Etika povinnosti.....	16
2.6.	Limity tradičních teorií.....	17
2.7.	Současné etické teorie	18
2.7.1.	Etika ctnosti.....	18
2.7.2.	Etika diskurzu.....	19
2.7.3.	Postmoderní etika	20
2.8.	Shrnutí etických teorií	21
3.	Podnikatelská etika.....	23
3.1.	Rozvoj etiky v organizacích.....	23
3.2.	Důvody pro etické chování	25
3.3.	Etický leadership	27
3.4.	Etika jako součást organizační kultury.....	29
3.5.	Formální a neformální systém prvků kultury	31
3.6.	Etický kodex.....	31
3.7.	Teorie stakeholders	33
3.8.	Společenská odpovědnost podniku a odlišení od podnikatelské etiky.....	34
3.9.	Model EFQM	36
3.10.	Whistleblowing	37
3.11.	Etický ombudsman.....	38
3.12.	Finanční a nefinanční audity	39
3.13.	Etický audit	40
3.13.1.	Přínosy etického auditu	40
3.13.2.	Význam etického auditu.....	41
3.13.3.	Zdroje etického auditu.....	42
3.13.4.	Techniky etického auditu	42
3.14.	Použité techniky primárního výzkumu a jejich limity	43
3.15.	Deskripce vzorku primárního výzkumu	44
4.	Charakteristika organizace	44
4.1.	Ekonomické výsledky Organizace XY	44
4.2.	Náhled na etiku v podnikatelských aktivitách Organizace XY.....	45
4.3.	Portfolio nabízených služeb	45
4.3.1.	Výuka pilotů.....	46
4.3.2.	Tandemové létání	48
4.3.3.	Zapůjčení padákového kluzáku.....	49
4.3.4.	Zájem o zdravý životní styl.....	49
4.3.5.	Talentovaná mládež.....	49
4.4.	Kontrola řízení.....	50
4.4.1.	Participace pracovníků na řízení a styl vedení	50
4.4.2.	Etický leadership	53
4.4.3.	Psychologický profil leadera.....	56
4.5.	Organizační kultura	58
4.5.1.	Hmotné artefakty.....	59

4.5.2.	Základní přesvědčení.....	60
4.5.3.	Hodnoty	61
4.5.4.	Postoje	61
4.5.5.	Rituály a ceremoniály.....	61
4.5.6.	Organizační struktura	62
4.6.	Transparentnost vůči stakeholderům.....	63
4.6.1.	Nábor pracovníků	63
4.6.2.	Možnost kariérního růstu pracovníků	66
4.6.3.	Systém odměňování	66
4.6.4.	Fluktuace	67
4.6.5.	Zákazníci	67
4.6.6.	Dodavatelé.....	68
4.6.7.	Letecká amatérská asociace	69
4.7.	Analýza sociálního klimatu	70
5.	Závěr.....	72
6.	Doporučení	75
7.	Citace.....	79
	Knihy:.....	79
	Články:	80
	Internetové stránky:.....	80
	Zákony:.....	81
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	82
	Seznam obrázků	83
	Seznam příloh.....	84
	Příloha A – Otázky pro leadera	85
	Příloha B – Cvičení na hodnoty	87
	Příloha C – Dotazník pro pracovníky	88
	Příloha D – Etický test	90

1. Úvod

Lidstvo se od nepaměti zabývá otázkou jak žít správně. Jako jediný živočišný druh na Zemi máme vědomí a z toho vyplývající možnost rozlišovat dobro od zla. Pojmy dobro a zlo jsou relativní v závislosti na kultuře, náboženství či historické etapě už jen z toho důvodu, že jsou tyto pojmy lidskými kulturními konstrukty, jež vznikaly nezávisle na sobě. Co je správné? To, co přinese radost či jakoukoliv formu užitku hrstce vyvolených nebo co největšímu počtu lidí? Kdo by však měl patřit mezi tuto šťastnou menšinu či většinu? Anebo bychom raději měli kultivovat své osobnostní ctnosti a řídit se vlastním morálním cítěním? Etika se nutně prolíná do všech oborů lidské činnosti a nejinak je tomu s ekonomickými aktivitami. Podnikatelská etika jako taková je definována jako profesní, aplikovaná, normativní etika (Putnová, Seknička, 2007, s. 14). Normativní etika nabízí konkrétní návod jak rozlišit dobré od zlých skutků. Zájem o etiku v podnikatelských aktivitách byl projeven již někdy v 50. letech 20. století. Od té doby byla vypracována celá řada koncepcí jak k etice v podnikání přistupovat.

Tato diplomová práce začíná deskripcí vybraných tradičních a současných etických teorií, které slouží jako historicko-kulturní zdroj našemu implicitnímu morálnímu vnímání. Poté jsou popsány různé nástroje podnikatelské etiky, přičemž je pozornost věnována etickému auditu – v současné době stále více používanějšímu nástroji etiky v podniku.

Primárním cílem práce je provést etický audit ve vybrané soukromé organizaci, jejímž předmětem činnosti je výuka létání. Cíle etického auditu jsou analýza současné etické situace v organizaci a návrhy na etická zlepšení podnikatelských aktivit. V rámci analytické části je pozornost věnována třem stěžejním bodům, kterými jsou kontrola řízení, transparentnost vůči stakeholderům a analýza sociálního klimatu. Cíle etického auditu se odvíjí od stupně institucionalizace podnikatelské etiky, a proto je dalším podúkolem analýza etického uvědomění ve vybrané organizaci. Pro jednoznačný výklad termínu etický audit je tento nástroj teoreticky popsán mezi jinými formami institucionalizace podnikatelské etiky na konci teoretické části diplomové práce. Zároveň je popsána metodologie primárního výzkumu.

V úvodu praktické části je poskytnuta charakteristika vybrané školy létání, její právní forma, výčet jejich podnikatelských aktivit, organizační struktura, deskripce organizační kultury, atd. V další kapitole jsou poskytnuty výsledky primárního výzkumu práce a závěry etického

auditu s doporučeními pro management školy létání a další výzkumníky s ambicemi provést etický audit v podobných organizacích.

2. Etika, morálka a právo

Pojem etika vychází z řeckého slova „éthos“, tedy mrav. Etika, též nazývána teorií morálky či teorií humanity (Putnová, Seknička, 2007), je disciplínou filozofie a zabývá se rozlišením dobra a zla. Etika nám dovoluje na základě analýzy toho, co „je“ vyslovit tvrzení, co „má být“ na základě mravních principů, zákonů a dohod. Mravní soud je vždy vázán na určité etické hodnoty a principy. V praxi rozhodujeme v kontextu, který můžeme rozdělit na tři kategorie:

- fakta,
- určité etické principy a hodnoty, od nichž se odvíjí mravní soud a
- konkrétní situaci.

Rozlišení dobra a jeho protipólu zla je jedním z nejstarších filozofických úkolů. Postupně se ovšem vyvinuly čtyři základní koncepty (Putnová, Seknička, 2007):

- dobro a zlo jsou rovnocenné síly,
- existuje pouze dobro, zlo je iluze,
- existuje dobro, ale vůli odmítnout dobro lze vytvořit zlo a nakonec
- dobro i zlo jsou relativní pojmy.

Dobro ovšem nemůže být v absolutní podobě nalezeno, a proto je nezbytné nalezené etické normy a principy neustále prověřovat, přetvářet a doplňovat.

Morálka (z řeckého slova „mos“ – vůle) představuje souhrnný pojem pro dobro, které vychází ze širšího společenského konsensu. Jsou to tedy ověřené společenské normy, obyčeje a zvyky sloužící ke zjednodušení každodenních rozhodovacích procesů plnící regulační funkci. Na rozdíl od etiky má morálka spíše formu konkrétních pravidel. Podle Kalera (1999) vychází morálka a priori z analýzy škody a užitku. Dobro a zlo je rozlišeno tím, jestli způsobuje újmu či přináší nějaký užitek. Jak trefně shrnuje Crane a Matten (2007, s. 88): „Kdybychom neměli rádi újmu a nebyli schopni ocenit užitek, morálka by postrádala smysl a nebylo by ji třeba.“ Etika na morálku daného společenského kontextu navazuje a plní legitimizační funkci, jinými slovy tedy prověřuje, resp. obhájí, zda byly požadavky morálky spravedlivé, oprávněné, obhajitelné a správné. Smyslem etiky je tedy hledání tzv. dobra o sobě, nikoliv pouze dobra k harmonickému soužití.

Vedle etiky a morálky stojí také právo, které je, coby systém společenských norem, nejtolerantnější, protože představuje pouze systém základních vzorců jednání, jejichž cílem je udržení společenského řádu, a které jsou institucionálně vymahatelné – ve společenské tradici zejména státem.

2.1. Etické teorie

Etické teorie jsou pravidla a principy, které v daných podmínkách určují, co je správné a co je špatné. Vycházejí ze všeobecné morálky a etiky v následujícím pořádku: etika rozumově vysvětluje morálku, aby vytvořila etickou teorii, která může být použita při řešení potenciálních etických problémů (Crane a Matten, 2007).

Při analýze etických teorií můžeme narazit na dva abstraktní extrémy, těmi jsou etický absolutismus a etický relativismus. Absolutistické etické teorie obsahují normy a principy, které jsou aplikovatelné kdekoli na světě v jakémkoliv období. Dobro a zlo je těmito teoriemi vnímáno univerzálně a objektivně. Naproti tomu relativistické etické teorie předpokládají, že morálka je závislá na kontextu, je tedy subjektivní. Podle relativistů není možné vytvořit univerzálně platné morální pravidlo, které by bylo aplikovatelné ve všech kulturních kontextech. To, co je dobré a zlé tedy záleží na konkrétním náboženském, filozofickém a ideologickém kontextu dané společnosti. Jak bylo zmíněno výše, morálka je záležitostí analýzy škody a užitku a vnímání toho, co člověku škodí a co mu prospívá se samozřejmě v různých kulturách liší. Zde je ovšem dobré rozlišit etický relativismus a deskriptivní relativismus. Zatímco deskriptivní relativismus vysvětluje rozdíly ve vnímání etiky v jednotlivých kulturách (nevynáší etické soudy), etický relativismus bere tyto rozdíly jako sobě rovné, ale stále zůstává normativní etikou (rozlišuje etické a neetické).

Při studiu tradičních etických teorií je dobré je rozlišit na dvě kategorie – konsenkvenční a nekonsekventní. Někteří autoři (Hartman, 2002) tyto dvě navíc doplňují o třetí kategorii, kterou je kombinace obou, tedy kategorie hybridních etických teorií.

Konsenkvenční teorie (teleologický přístup) hodnotí lidské činy a rozhodnutí jako etické či neetické podle výsledků těchto činů. Pokud jsou výsledky činů žádoucí, je jednání etické, pokud jsou výsledky nežádoucí, jsou činy hodnoceny jako neetické. Nejvýznamnějšími

teoriemi jsou etika egoismu a etika užitku (též etika utilitarismu). Tyto teorie v zásadě vycházejí z analýzy nákladů a užitku.

Nekonsekventní teorie (deontologický přístup) vycházejí ze židovsko-křesťanského pojetí etiky. Lidský čin či rozhodnutí není vnímáno jako etické na základě výsledku tohoto činu, ale na základě morálních soudů podle předem daných morálních principů. Nejvýznamnějším představitelem tohoto proudu etického myšlení je německý filozof Immanuel Kant, (1724-1804) který věřil, že klíčovým morálním aspektem je dobrá vůle. Morálka podle něj vychází z plnění povinnosti. Tak tedy například rozhodnutí studenta, který nechce podvádět je morálně správné, pokud tak učiní z důvodu plnění povinnosti, ale není morálně správné, pokud se tak rozhodne pouze kvůli strachu a negativních důsledků při přistižení.

Zatímco tradiční etické teorie jsou spíše absolutistické, současné etické teorie směřují k etickému relativismu, který vyplývá především z globálních tendencí, tedy prolínání nejrozličnějších kultur. V následujících dvou subkapitolách se podíváme na čtyři tradiční a čtyři současné etické teorie, které budou ilustrovány na příkladu.

2.2. Tradiční teleologické etické teorie

Tradiční etické teorie jsou v zásadě absolutistické, tedy nabízejí pravidla nebo principy, jenž můžeme aplikovat v jakékoliv situaci.

2.3. Egoistická etika

Egoistická etika je jednou z nejstarších, jež byla obhajována již Platónem. Za poslední tři století se jí dočkalo pozornosti zejména od klasických filozofů a ekonomů, např. Adam Smith. V rámci egoistické etiky je pro člověka morálně správné to, co je jím považováno za žádoucí jak v krátkém, tak v dlouhém období. Jedná se tedy o pohled zaměřený na jedince a jeho individuální přání (krátkodobé) a zájmy (dlouhodobé). Obhajoba egoistické etiky spočívá v limitaci lidských možností v oblasti domyšlení důsledků vlastní činnosti (Crane, Matten, 2007). Adam Smith předpokládal, že pokud bude každý jedinec sledovat své egoistické zájmy, bude společnost jako celek fungovat efektivně – tzv. neviditelná ruka trhu. Tento etický směr se tak stal paradigmatem kapitalismu. Zde se egoismus překrývá s utilitarismem, (viz. níže) protože sledování individuálních zájmů přispívá ke společenskému blahobytu. Pojem egoismus bývá často chápán poněkud pejorativně, a proto je nutné od sebe oddělit

racionální egoismus od sobectví. Na rozdíl od sobectví totiž racionálně egoistický jedinec může mít i nemateriální zájmy – například podpora místní charitativní organizace může být v souladu s dlouhodobými cíli organizace více než zavedení třináctého platu managementu. Nutno však ještě podotknout, že pojem čistého egoismu a altruismu (protipól) jsou pouhé teoretické konstrukce, protože ve skutečnosti není možné jednoznačně odlišit vlastní prospěch a prospěch druhých. Sobectvím tedy můžeme rozumět jednání člověka, který se příliš zaměřuje na svůj vlastní úspěch, anebo pokud si úspěch druhých nepřeje.

Egoistická etika je problematická Crane a Matten (2007) je rozdělili do tří skupin:

- **subjektivita** – samotný proces hodnocení, zda-li je daný čin morálně správný či nikoliv je značně subjektivní. Tento problém je však v teleologických etických teoriích normální (např. etika užitku). Hartman (2002) používá k určení, které ze dvou potěšení je více žádoucí následující logický postup: ze dvou potěšení je více žádoucí to, které je preferováno všemi (nebo aspoň většinou) z těch, kteří obě alternativy vyzkoušeli a necítí žádný morální závazek preferovat či zavrhnout jednu či druhou alternativu;
- **problém s kvantifikací** – kvantifikace je v manažerské praxi běžná a v mnoha případech jednoduchá (zisk, náklady, aj.); odlišná situace však nastává v případech, kdy se snažíme kvantifikovat kvalitativní faktory, například bezpečnost práce, zdraví, sociální klima, znečištění životního prostředí, újma zvířat při testování léků, atd. Při kvantifikaci kvalitativních faktorů hraje opět zásadní roli subjektivita;
- **distribuce užitku** – sociální zásada v sobě nese úskalí přehlížení společenské minority, která ulpí v důsledku preference majority. Je totiž předpokládáno, že ekonomická a politická moc jsou koncentrovány v relativně málo ekonomických subjektech. Nejsilněji zde zaznívá argument Beuchampa a Bowieho (1997), kteří uvádějí fakt, že 358 nejbohatších lidí vlastní stejné množství majetku jako 45 % celkové světové populace.

Největší kritika teorie egoismu spočívá v předpokladu, že veškerá lidská přání jsou si rovna. Morálně správné tak může být rozhodnutí studenta propít všechny své peníze, stejně tak jako přání druhého studenta, který raději tráví večery v knihovně. Podle některých autorů spočívá podstata egoistické etiky nikoliv ve sledování krátkodobých přání, nýbrž ve sledování dlouhodobých zájmů. Zájmy vycházejí z objektivních hodnot, jež umožňují rozlišit, které chování obou studentů je „více etické“. V současné podnikatelské praxi se podle Treviňové

a Nelsonové (2007) používá tzv. osvícený egoismus, kdy organizace používá CSR (viz. níže) jako nástroj public relations. Pokud se například firma rozhodne nějakým způsobem investovat do místní komunity, může to mít vliv na fluktuaci jejich zaměstnanců.

Kritika praktického využití etiky egoismu je však rozsáhlá a úzce souvisí s kritikou kapitalistického ekonomického systému. Jedná se především o již známá tržní selhání – externality a tvorba monopolu. Tendence k vytvoření monopolu jsou předpokládány jako důvod globální nepřiměřené, neférové distribuce bohatství, zneužívání levné pracovní síly v rozvojových zemích, atd. Mezi nejdůležitější externality pak patří globální znečišťování životního prostředí. Mezi nejvýraznějšími kritiky jsou především nevládní organizace typu Greenpeace či Děti Země. Někteří autoři také tvrdí (Crane, Matten, 2007), že oběťmi dnešních rozhodnutí jsou následující generace, které nejsou účastníky současného trhu a nemohou v současnosti sledovat své egoistické zájmy.

Treviňová a Nelsonová (2007) kritizují konsekventní přístupy z psychologického hlediska. Říkají, že lidé často přehlížejí důsledky a to zejména ty, které se týkají relativně malého počtu lidí (bez ohledu na relativní přínos většině a relativní újmu menšině). Dále poukazují na sebe zahleděnost jedinců. Lidé raději volí volbu, která je jim z jakýchkoliv důvodů více sympatická bez ohledu na spravedlnost. Tím hůř (z hlediska etiky), že podceňují svůj vlastní zájem na rozhodnutí.

Přes všechnu kritiku, egoistická etika je považována jako hlavní motor fungování organizace (primárním cílem každého podniku je maximalizace zisku v krátkém období a maximalizace tržní hodnoty podniku jako celku v období dlouhém).

2.4. Tradiční deontologické teorie

Tradiční deontologické teorie na rozdíl od teorií teleologických zkoumají morální správnost rozhodnutí nikdy podle výsledků těchto rozhodnutí, ale a priori podle předem daných morálních principů, univerzálně platných představách o dobru a zlu. V této subkapitole je popsána etika povinnosti. V literatuře se tradičně popisuje i etika práva a spravedlnosti, která je ovšem nad rámec této práce.

2.5. ***Etika povinnosti***

Nejvýznamnější osobností etiky povinnosti je Imanuel Kant, německý filozof z doby osvícenství. Morálka je podle něj heteronomní, tedy předepsaná zvenčí; je záležitostí univerzálně platných věčných, abstraktních a neměnných principů. Avšak dle Kanta existuje také morálka autonomní, subjektivní. Realitu tedy rozděluje na „říši přírody“, tedy nutnosti, kde platí přírodní, objektivní, neměnné zákony a „říši svobody“, kde platí rozumově zdůvodněné zákony mravnosti. Kant, coby osvícenský filozof nevěřil, že lidstvo potřebuje Boha, církev, ani jinou nadřazenou instituci k rozpoznání a dodržování těchto subjektivních morálních principů. Z křesťanské filozofie jeho etika ztratila pozitivní motivaci jednání, která je vnímána jako povinnost.

Zavedl tedy klíčový pojem *kategorický imperativ*, jenž vyjadřuje mravní postoj, jehož bezpodmínečným základem je splnění povinnosti. Kategorický imperativ je teoretickým rámcem aplikovatelným bezpodmínečně; měl by tedy být aplikován na každé morální dilema bez ohledu na to, koho se rozhodnutí týká, kdo získá a komu tyto principy mohou ublížit. Kategorický imperativ se rozděluje na čtyři části – maximy, jež představují jednotlivé racionální principy (Putnová, Seknička, 2007, s. 48):

Maxim 1.: „Jednej tak, aby maxima tvé vůle vždy mohla být zároveň principem obecného zákonodárství.“

Maxim 2.: „Jednej tak, jako by se maxima tvého jednání měla na základě tvé vůle stát obecným přírodním zákonem.“

Maxim 3.: „Jednej tak, abys používal lidství jak ve své osobě, tak i v osobě každého druhého vždy zároveň jako účel a nikdy pouze jako prostředek.“

Maxim 4.: „Jednej tak, jako bys na základě své maximy vždy byl zákonodárným členem v obecné říši účelů.“

Podle Cranea a Mattena (2007) je morálně správné to rozhodnutí, které splňuje požadavky všech čtyř maxim. Maximy prověřují tři klíčové prvky – důslednost, lidskou důstojnost a obecnou, přírodní platnost. Důslednost rozhodování znamená, že každý, kdo bude následovat stejný princip dosáhne stejného výsledku jako jeho předchůdce. Druhým klíčovým prvkem je lidská důstojnost, která by nikdy neměla být ignorována. Každá lidská bytost zasluhuje respekt autonomního racionálního subjektu. Posledním prvkem je obecná, univerzální platnost maxim. Například vražda je posuzována jako nemorální, protože kdyby bylo všem dovoleno bez omezení zabíjet ostatní, život na Zemi by nebyl možný. Stejně tak je

možné posuzovat lhaní, protože kdyby všichni lhali, nebyla by pravda. Kant se snaží vyhnout problematické utilitářské subjektivitě tím, že se ptá, zda-li by naše počínání schvalovali i ostatní racionální subjekty. Treviňová a Nelsonová (2007) tento aspekt zformulovali jako „New York Times Test“ a ptají se jak bychom se cítili, kdyby naše počínání, včetně našich vnitřních motivů k rozhodnutí, bylo uveřejněno v tisku.

Nicméně i tato teorie má několik úskalí. Především podceňování významu důsledků našich činů. Kant se zaměřuje především na morální principy jako takové a na jejich univerzální platnost, zatímco důsledky jednotlivých rozhodnutí zůstávají stranou. Kant by pravděpodobně hájil kategorický imperativ argumentem, že kdyby všichni souhlasili s morálně správným rozhodnutím, dospěli by ke stejným výsledkům. Dalším problémem této teorie je její složitost. Zatímco základní myšlenka je v podstatě jednoduchá (je tento čin morálně správný a je mou povinností tento čin vykonat?), kategorický imperativ a jeho maximy je poněkud složité implementovat. Zaměřenost na principy, které hodnotí morální správnost vyžadují rozsáhlou schopnost abstrakce. Navíc se podmínky liší v každém posuzovaném případě. Poslední výtkou Kantovy teorie je nepřiměřený optimismus. Kant vidí člověka jako racionální subjekt, jehož jednání vychází z důsledného následování vlastních morálních principů, které mají navíc i rysy univerzálních zákonů. V reálném světě businessu je tento předpoklad vnímán značně idealisticky. Na rozdíl od Kantovy etiky se v tradičních teoriích organizačního chování zakořenila spíše etika egoismu.

2.6. *Limity tradičních teorií*

Pokud se ohlédneme za tradičními etickými teoriemi, můžeme najít několik užitečných návodů, které jsou snadno aplikovatelné do praxe. Navíc, pokud bychom je vzájemně konfrontovali a pragmaticky zkombinovali, nabízejí nám komplexní nadhled. Avšak i tyto teorie nabízejí a pracují pouze v modelu, tedy zjednodušené představě opravdového světa. Reálný svět je mnohem víc složitější a některé aspekty a kontexty v něm nelze abstrahovat.

Tradiční etické teorie jsou příliš abstraktní. Fisher a Lovell (2006) naznačují, že jsou příliš teoretické a je téměř nemožné je aplikovat do praxe v běžné manažerské práci. Je velmi nepravděpodobné, že manažer stojící před morálním dilematem zalistuje ve filozofickém traktátu několik století mrtvého myslitele a po několika hodinovém tápaní rozhodne. V organizačním životě mnohem více záleží na vlastních individuálních a organizačních

hodnotách, organizační struktuře a zaběhnutých podnikatelských praktikách (viz. níže). Tradiční etické teorie příliš redukuje skutečnost. Utilitaristé se zaměřují pouze na výsledky činů a zastánci kantismu pouze na principy, přičemž obojí je stejně důležité. Někteří (Bauman, 1993, citováno z Cranea a Mattena, 2007) kritizují tradiční teorie za to, že jsou příliš racionální a kodifikované. Tím, že se budeme řídit jistou etickou teorií v podstatě potlačujeme vlastní morální autonomii a degradujeme vlastní morální citění, která jsou podle něj pro etické chování nejdůležitější.

Poslední výtkou k tradičním etickým teoriím je samotné postavení filozofů a tvůrců jednotlivých etických teorií. Tito lidé sami sebe jmenovali specialisty na to, co je správné a co ne. Vlastní, subjektivní morální citění povýšili na univerzálně platné teorie, jimiž by se ostatní měli řídit. Navíc v mnoha případech jejich teorie soudí situace lidí, které nikdy sami nepocítili. Jak Crane a Matten (2007, s. 109) vtipně poznamenali na svůj vlastní účet: „Jenom proto, že Crane a Matten znají rozdíl mezi utilitářstvím a spravedlností neznamena, že by měli rozhodovat, jaké obchodní praktiky jsou a nejsou v Thajsku etické“.

2.7. *Současné etické teorie*

Tradiční etické teorie jsou známé několik století a jejich výskyt v odborné literatuře je hojný. Avšak v posledních několika letech bývají tradiční teorie doplňovány, resp. rozšiřovány novými přístupy. V této subkapitole jsou stručně popsány tři současné etické teorie, jsou to teorie ctnosti, etika diskurzu a postmoderní etika.

2.7.1. Etika ctnosti

Etika ctnosti (anglicky Virtue Ethics) nesoudí morální správnost podle činů. Zatímco tradiční etické teorie soudily buď podle principů, či podle důsledků, etika ctnosti navazuje na Aristotela, který hájil názor, že dobré rozhodnutí přicházejí od dobrých lidí. Podle Footové (2004) vzrostl zájem o etiku ctnosti především v 80. letech 20. století kvůli nespokojenosti kritiků etiky povinnosti pro její odtažitost od skutečnosti. Etika povinnosti je podle ní významově chudá a vleče se v duchu bytí a povinností, která postrádá hodnotové zdůvodnění v etice. Etika ctnosti se zaměřuje především na dvě strategie – na etiku dobrého života a na etiku lidské přirozenosti. Etika dobrého života bere na zřetel optimální rozvíjení lidských schopností. Ctnostmi jsou chápány takové postoje, které umožňují rozvíjení těchto schopností. Dle etiky lidské přirozenosti je člověk chápán jako ne-určený člověk. Jako člověk,

jehož ctnosti ho vedou k poznání toho, co je správné. Tyto ctnosti zaručují lidskou sociální obratnost, která rozumově stabilizuje a koordinuje život člověka.

Etika ctnosti chápe jako správná rozhodnutí ta, jenž byla přijata čestnými lidmi. Proto je nezbytná definice takového čestného člověka, která je zároveň prvním krokem k morálně správnému rozhodnutí. Ctnosti mohou být rozděleny na intelektuální (moudrost) a morální (upřímnost, odvaha, přátelství, loajalita, skromnost, trpělivost, atd.). Ctnosti se projevují v zaběhnutých návycích a na čestném člověku je možno je pozorovat dennodenně, nikoliv pouze při rozhodování. Čestný člověk se svými ctnostmi nerodí, ale v průběhu života si je osvojuje, a tak se může každý stát čestným člověkem.

Hlavním problémem etiky ctnosti je antikodifikovatelnost tezí. Dle kritiků z ní není možné odvodit žádnou další teorii jednání, avšak tato kritika je do jisté míry nepochopením. Etika ctností se zaměřuje spíše než na jednání, na bytí. Etikové ctnosti tedy zaměřují svou pozornost na aktéra (agent), nikoliv na jeho jednání (act). Takový přístup sám v sobě vylučuje etické teorie zaměřující se na jednání, ať už deontologické či teleologické. Dalším pojmenovaným problémem je opět kulturní relativita, avšak etikové ctnosti na obhajobu směle tvrdí, že kulturní relativita je pro etiku mnohem menší problém než pro deontologické a teleologické teoretiky, protože většina kulturních neshod vyplývá z částečného pochopení ctností. Ctnosti jako takové nejsou podmíněny žádnou kulturou.

2.7.2. Etika diskurzu

Všechny výše popsané etické teorie nahlízejí na člověka z určitého úhlu. Zaměřují se na to, jaké výsledky od svých činů očekává, jaké vnitřní síly či principy ho vedou k určitému rozhodnutí. Všechny výše popsané teorie jsou rovněž normativní, tedy rozdělují dobro od zla. Ovšem i v relativně homogenní skupině bychom mohli najít značné rozpory v názorech na to, co je a není etické. Situace by byla ještě složitější pokud bychom měli heterogenní skupinu, ve které by se mísily členové různých národů s odlišnými kulturami a náboženstvím. Etika diskurzu (z latinského dis-currere – rozmlouvat, rozebírat v řeči) upřednostňuje postup, v němž se aktéři snaží přijít s vlastními etickými stanovisky, normami, se kterými všichni souhlasí. Cílem této rozpravy o etických tématech je dosáhnout všeobecného konsensu, v němž se jednotlivé argumenty zakládají reálných zkušenostech účastníku. Tento etický směr je tedy velmi prakticky založený. Takový etický diskurz se pořádá spíše výjimečně a pomáhá

odpovídat na otázky dlouhodobého rázu nezaujatě, bez známek nátlaku či manipulace. Jednoduše řečeno je tato etická teorie spíše praktickým návodem, který říká, že by se racionální jedinci měli domluvit (sdílením opodstatněných argumentů na základě vlastní dlouhodobé zkušenosti) na přijatelném řešení etických problémů (Habermas, 1983, citováno z Cranea a Mattena, 2007). Účastníci v tomto dialogu nejsou nijak limitováni ve výběru tématu a jsou vyloučeny všechny motivy kromě motivu kooperativního hledání pravdy. Etika diskurzu má ovšem i některé své odpůrce, kteří tvrdí, že není možné do této diskuze zahrnout úplně všechny zainteresované strany, které mohou být rozhodnutím diskriminovány. Samotný fakt exkluze z rozhodovacího procesu by mohl být považován za neetický. Je zde i několik praktických nevýhod, a to především časová náročnost a poněkud příliš optimistický předpoklad snadného pochopení jiných kultur.

2.7.3. Postmoderní etika

Postmoderna jako taková navazuje na modernu, jejíž počátek se datuje zhruba někdy v polovině 18. století. Modernismus je typický svým optimismem a je úzce spojen s dobou Osvícenství. Moderní myslitelé usilovali o racionální, vědecké poznání a zaměřovali se na vytváření komplexních, teoreticky správných teorií při vysvětlování podstaty přírody, člověka či společnosti. Na poli společenských věd bylo vytvořeno mnoho nových teorií, tzv. –ismů (kapitalismus, komunismus, liberalismus,...).

Postmoderní přístup k etice reaguje na modernu a v jistém slova smyslu je podobný etice diskurzu. Postmoderní etikové zpochybňují spojení morálky a racionality, které je příznačné pro tradiční etické teorie. Postmodernisté považovali ambice modernistů za příliš optimistické, ambiciózní a redukcionistické, což tedy nevyhnutelně vedlo k neúspěchu poznání reality v její vší složitosti a provázanosti. Nejběžněji spojovaným jménem s postmoderní etikou je Zygmunt Bauman (1994), který tvrdí, že kodifikovanost morálky do jednotlivých pravidel, povinností a kodexů odepírá racionálně uvažujícímu jedinci dostat se k pravému zdroji morálky, čímž je podle postmodernistů morální nutkání (anglicky moral impulse). Postmodernisté tedy posouvají etické myšlení za hranice racionality a chápají jej jako vnitřní, subjektivní, emocionální pocit. Tato etická relativita umožňuje jedincům kriticky zhodnotit dennodenní praktiky a hodnoty a naslouchat svému vlastnímu přesvědčení o tom, co je správné a co ne v té které situaci. Postmoderní etikové odmítají ideu „univerzálně platného, blbuvzdorného a neotřesitelného etického pravidla“ (Crane, Matten, 2007, s. 115).

I když etikové postmodernismu nenabízejí žádný konkrétní princip, ani pravidlo jak tohoto principu dosáhnout, stále se tento směr uvažování dá považovat za ucelený a je v praxi často využíván. Postmoderní podniková etika je charakterizována především:

- **holistickým přístupem** – chápáním morálky jako emocionální záležitosti člověka se v podstatě smazává hranice mezi profesním a osobním životem. Postmodernisté kritizují tradiční etické teorie za to, že etické chování abstrahovali od skutečného světa a nezbytně tím v lidech vytvořili dvojí „etické pravítko“. Takové dvojí vnímání etických dilemat může vést ke zpochybňování organizačních hodnot, stejně tak k morálnímu úpadku jednotlivců;
- **preferencí příkladů před principy** – v tomto ohledu se postmodernisté nejvíce přibližují etice ctností, protože spoléhají na morální instinkty uvnitř každého člověka. I když nevyzdvihují čestného člověka s takovým přesvědčením jako etikové ctnosti, věří, že jsou to právě oni, kdo mohou jít ostatním příkladem;
- **zrušením požadavku univerzality** – zatímco modernisté vytvářeli obecné, univerzálně platné principy, postmodernisté jsou mnohem víc skromnější ve svých ambicích. Na rozdíl od modernistů tedy zanechali hledání principu, který by se dal využít pro každou možnou situaci, ale raději soudí každou situaci jednotlivě právě kvůli tomu neustále měnícímu se kontextu každého rozhodnutí;
- **nekončící charakter rozhodnutí** – postmoderní etikové jsou si vědomi toho, jak subjektivní a závislé na okolnostech je jejich rozhodnutí. Proto jsou podezřívaví ke svým vlastním rozhodnutím a etické rozhodování chápou spíše jako průběžný, nikdy nekončící proces hledání optimální možnosti pro řešení etických dilemat, která jsou lepší než ta předchozí.

Kritici postmoderní etiky nesouhlasí s především s absencí jakýchkoliv ambic na racionalizaci etických rozhodnutí.

2.8. Shrnutí etických teorií

V předchozích kapitolách jsme poskytli pohled na jednotlivé tradiční i současné etické teorie, které nám pomůžou učinit morálně informované rozhodnutí. Avšak stejné morální dilemma by mohlo skončit několika různými výsledky v závislosti na myšlenkovém směru, který jsme se rozhodli aplikovat. Například využívání dětské práce je z úhlu pohledu etiky povinnosti

naprosto nepřípustné, zatímco etikové egoismu by si etickou nezávadností takového rozhodnutí nebyli jisti a dále by prověřovali pro a proti.

Jak bylo zmíněno kritiky tradičních teorií, realita je mnohem složitější než svět, který etické modely předpokládají. Měli bychom se tedy přiklonit k etickému pragmatismu, tedy vhodnému kombinování různých etických teorií v daných podnikatelských problémech. Pokud bychom se například uvažovali nad důsledky našeho rozhodování a kdo jimi bude ovlivněn, měli bychom mít na zřeteli etiku užitku. Pokud bychom chtěli co nejefektivněji vyřešit interkulturní konflikty, zajisté by nám pomohla etika diskurzu.

3. Podnikatelská etika

Podnikatelská etika (anglicky Business Ethics) je ta část etiky, která se zabývá etickým jednáním v organizačním životě. Jak je uvedeno Čaníkem (2006, s. 7) v práci pro Transparency International: „podnikatelská etika se snaží o nalezení správného, skutečnosti přiměřeného chování podnikatelských subjektů.“ V rámci podnikatelské etiky řešíme problémy týkající se např. bezpečnosti a kvality výrobků, konfliktů zájmů, bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti, vztahů s dodavateli, odběrateli a zákazníky, cenové politiky, úplatků při získávání informací nebo zakázky, ochrany životního prostředí apod.

Pokud se chce organizace stát etickou, musí podle Čaníka (2006) projít dvěma fázemi. První fází je etapa know-why, která je charakterická hledáním odpovědí na otázky proč je pro firmu lepší být etickou, resp. společensky odpovědnou (viz. níže). Pokud se však organizace zastaví v této fázi, reálných výsledků v sociální a environmentální oblasti dosáhne jen stěží. Podle Čaníka (2006) byla 90. léta charakteristická pro české firmy právě touto fází. Fáze know-why slouží coby nezbytná část hledání různých možností aplikace nástrojů podnikatelské etiky, která je realizována v druhé etapě, kterou je know-how. V této etapě se organizace učí jak efektivně pracovat s těmito nástroji, např. s whistleblowingem, etickým kodexem nebo etickým či sociálním auditem.

Při studiu podnikatelské etiky narazíme na dílčí problém, jímž je dostatečně neetablovaná terminologie. Pro aplikaci etiky do podnikání se v české literatuře se užívá pojem nástroje etiky v podnikání. Ve slovenské literatuře se hovoří o procesu institucionalizace etiky v podnikání. V anglické a americké literatuře se používá pojem framing business ethics (volně přeloženo orámování etiky, vymezení). V dalším textu této práce budou používány české a slovenské pojmy – nástroje etiky v podnikání jsou tedy totéž co formy institucionalizace etických aktivit. Nutno podotknout, že není dobré vnímat podniky, které jsou na nízkém stupni institucionalizace jako neetické. Některé z nich (převážně malé a střední) jenom nemají formalizované nástroje etiky či můžou některé z nich používat nevědomky, popř. jsou etická pravidla zakořeněna v neformálních organizačních systémech.

3.1. *Rozvoj etiky v organizacích*

Různé podniky se v rámci etického jednání angažují jinak. Model morálního růstu podniků zachycuje vývoj od amorálních podniků k etickým. Je organizační analogií k předchozím

psychologickým přístupům zaměřujícím se na jedince. Typický je Reidenbachův a Robinův model rozdělující růst do pěti etap (Putnová, Seknička, 2007, s. 99):

1. **Amorální organizace.** Jedná se o organizace postrádající jakékoliv známky morálního cítění, resp. etických praktik. Veškeré aktivity jsou souzeny podle přidané hodnoty. Případné následné postihy jsou považovány za nezbytné náklady podnikání.
2. **Formálně-právní organizace.** Organizace v tomto stupni zaměřuje své aktivity tak, aby zůstaly legální, byť se může jednat o balancování mezi legalitou a ilegalitou. Faktem, že většina společností může organizační aktivity považovat za neetické se management příliš nezabývá. Na případné skandály reaguje reaktivně oddělením pro vztahy s okolím. Pokud je zaveden nějaký nástroj etiky (nejčastěji etický kodex) v podnikání, je zaměřen spíše na odpovědnost zaměstnanců.
3. **Společenský odpovědná organizace.** Podniky v této fázi morálního vývoje chápají etické chování jako výhodný tržní artikl, který dobře prodává. Etika je pojata jako nástroj k dosažení konkurenční výhody. V literatuře se takové organizace označují pojmem osvícený egoismus (angl. Enlightened Self-interest). Pokud existuje etický kodex, je zaměřen spíše na okolí.
4. **Eticky se rodící organizace.** Organizace v této fázi již začaly chápat etiku nejenom z perspektivy egoistické etiky, ale berou etické chování jako součást organizační kultury. Ke společenským problémům přistupuje proaktivně. Charakteristická je ovšem nedostatečná institucionalizace a systémovost etických přístupů. Pokud jsou ovšem používány nástroje etiky v podnikání, vyjadřují poměrně věrně klíčové etické principy a hodnoty.
5. **Etická organizace.** Nejvyšší stupeň etického vývoje podniků. Organizace chápou ekonomické a etické cíle jako sobě rovné a považují je za stejně důležité. Při strategickém plánování berou na zřetel potencionální etické konflikty a snaží se jim předcházet vytvářením různých scénářů budoucího vývoje. Etické hodnoty jsou již nedílnou součástí všech interních dokumentů.

V anglické literatuře na tento model navazuje ještě 6. stupeň, který může být nazván jako společenský iniciátor (ang. Society Shaper). Organizace nejenom plně integrují do svých podnikatelských plánů etické a ekonomické cíle, ale samy iniciují zpřísnování platné legislativy, poukazují na etické problémy a kontaktují se svými námitkami kompetentní orgány (např. nevládní či mezinárodní organizace).

3.2. Důvody pro etické chování

Důvodů pro etické chování je hned několik. Tím nejzákladnějším je fakt, že etický přístup se během minulého století stal trendem v podnikání a je vyžadován nejen zákazníky, ale i dalšími zájmovými skupinami či nevládními organizacemi. Většina podniků se k vytvoření vlastního etického programu dostala například při zavádění standardů ISO převážně z ekonomických důvodů. K vysvětlení pohnutek, které management vedly k zavedení etických programů je zde vhodné připomenout tvrzení, že ryzí (absolutní) egoismus a ryzí altruismus jsou teoretické koncepty. Ve skutečnosti není možné oddělit čistým řezem egoistické a altruistické motivy jednoho morálně správného rozhodnutí. Putnová a Seknička (2007) zmiňují anglické manažerské úsloví, že „špatná etika znamená špatný byznys“. Pokud chce firma skutečně naplnit svůj dlouhodobý cíl, tedy maximalizovat svou tržní hodnotu, musí přilákat nejlepší pracovníky, najít nejlevnější a nejflexibilnější zdroje, jež jsou přitahovány především podniky s dobrou pověstí, nikoliv podniky zatížené reputací podvodné organizace. Etická pravidla tedy není dobré brát jako pravidla omezující ekonomické aktivity, ale právě naopak jako předpoklad dlouhodobého udržitelného růstu.

Na organizaci je navíc vyvíjen i tlak ze strany médií, které zveřejňují případy nekalých podnikatelských aktivit. Pokud se organizace stane terčem takového negativního mediálního zájmu, její reputace utrpí a to se může negativně projevit i na další ekonomické činnosti. V případě větších mediálních skandálů firmy dokonce neváhají měnit svá loga, názvy, sídla, členy představenstva, vlastníky, atp. (Ekonom, 2012).

To, že se etické jednání stalo globálním trendem ukazuje i vzrůstající počet organizací, které dobrovolně vytvářejí vlastní etické a sociální programy. Crane a Matten (2007) uvádějí několik důvodů proč je pro organizaci výhodnější zabývat se podnikatelskou etikou:

- Tlak na organizaci ze strany společnosti je větší než kdykoliv dříve. Bernstein (2000) se domnívá, že se jedná o reakci na sílící vliv nadnárodních organizací na společnost. Široká veřejnost má zájem na etickém chování společnosti, protože její podnikatelská činnost zahrnuje nejenom dodávání produktů na trh, ale také zaměstnávání členů společnosti, možné znečišťování životního prostředí či přispívání do státního rozpočtu, tedy placení daní. Nekalé podnikatelské praktiky tedy mohou mít významný vliv na jedince, společnost, stát i na přírodní prostředí.

- Kurzy podnikatelské etiky pomáhají manažerům zlepšit etické rozhodovací procesy osvojením si vhodných nástrojů etického chování, které jim umožní lépe identifikovat, analyzovat každodenní etické problémy a efektivněji nalézt vhodná řešení.
- Podnikatelská etika organizaci umožní schopnost posoudit přínosy a problémy spojené s různými způsoby etického managementu.
- Podnikatelská etika je pro společnost zajímavá, protože poskytuje poznání a zkušenost za hranicí běžné podnikové praxe. Etika v podniku tedy nabízí nejenom praktické rady jak řídit podnik, ale také pomáhá mnohem systematictěji poznat moderní společnost a problémy, se kterými se potýká. Výsledkem mohou být nová etická pravidla a principy, které mohou být širokou společností převzaty.

K prvnímu bodu, tedy sílícímu tlaku na nadnárodní organizace, ovšem ještě nutno dodat, že vlády jsou vystaveny jistému dilematu. Fisher a Lovell (2006) říkají, že se zejména vlády zemí třetího světa předhánějí v ústupcích těmto organizacím, aby se management rozhodl investovat právě na jejich území, což zpravidla znamená ekonomický růst. Právě proto vlády ustupují od konvenčních právních závazků, ale snaží se spolupracovat na základě podnikatelských etických nástrojů, které ovšem nejsou právně vymahatelné.

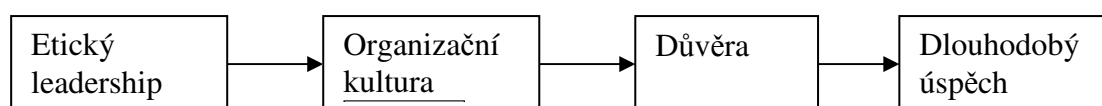
Je tedy nasnadě říci, že etické problémy se týkají hlavně velkých nadnárodních organizací, které v rámci snižování výrobních nákladů často přesouvají svou výrobu do rozvojových zemí, kde je životní úroveň (a také mzdy) nižší. Mezi nejpalčivější etické problémy patří především dětská práce, nucená práce, nedodržování bezpečnostních pracovních podmínek. Etické problémy ovšem jsou také zaznamenány v rozvinutém západním světě. Je to především diskriminace, zneužívání levné pracovní síly z východních zemí Evropy či nerovnoměrnost ve vyplácených mzdách. Watson (2008) uvádí, že v průměru mají ženy o 30 % nižší mzdy než muži.

Treviňová a Nelsonová (2007) věří, že základním kamenem pro etické chování společností je především kultura a chování managementu, od kterých se odvíjí chování zaměstnanců a tedy etický rámec podnikatelských aktivit. V následujících subkapitolách je tedy popsán etický leadership, organizační kultura jako základní kámen etického řízení a později nástroje etického řízení coby produkt dvou výše zmíněných.

3.3. Etický leadership

Etický leadership vychází z Aristotelovy etiky ctnosti, protože vychází z předpokladu, že morálně správná rozhodnutí vydává člověk, jenž je etickým vzorem. Etický leadership by se dal zařadit jak do formálního, tak do neformálního systému kultury (viz. níže), a proto je popsán jako první. Přístup souhrnně nazván jako etický leadership (v české literatuře také vedení příkladem) zdůrazňuje roli managementu, který má sloužit jako morální vzor. Podle Čmelíkové a Čmelíka (2011) etický leadership přímo ovlivňuje organizační kulturu a pokud je dosaženo vzájemné důvěry mezi členy týmu, resp. organizace vede tento řetězec k dlouhodobému úspěchu. Vyzdvihují především úlohu důvěry, která je podle nich „záračný element, který spojuje a stmeluje celý řetězec“ (Čmelíková, Čmelík, 2011, s. 9).

Obrázek 3-1: Vztah etického leadershipu a kultury



Zdroj: Čmelíková, Čmelík (2011)

V teorii managementu převládá názor, že vedení jako takové slouží k definování vize, mise, cílů a sdílených hodnot. Nejsilnější vliv na kulturu pak mají ti leadeři, kteří jsou zároveň i zakladateli společnosti. Jejich vliv může ovlivňovat firemní kulturu ještě dlouho po odchodu z managementu. Jako příklad můžeme uvést Steva Jobse ze společnosti Apple, Walta Disneyho z Walt Disney Entertainment či Herba Kellehera z letecké společnosti Southwest Airlines. Treviňová a Nelsonová (2007) podporují tezi o vlivu vedení na kulturu, doplňují ovšem o přesvědčení, že management je také zásadní silou, která dokáže nějakým způsobem organizační kulturu změnit. Nejdůležitějšími úlohami managementu je podle nich mimo výše jmenovaných také tvorba politik, vytváření měřicích systému výkonů, personalistická činnost, aj. Na druhou stranu Fisher a Lovell (2006) zpochybňují vliv managementu na kulturu, když říkají, že i když má organizace čestné manažery s těmi nejlepšími osobnostními rysy, neznamená to automaticky, že všichni zaměstnanci budou jejich příklad následovat. V úskalích etického leadershipu pokračují tvrzením, že jakékoliv porušení etického nástroje (kodexy, CSR politiky, aj.) je o to tvrději kritizováno médii, oč je hlasitěji proklamováno v těchto nástrojích.

Pro dobrý vliv managementu na organizační kulturu je tedy nezbytné, aby byly sjednoceny formální i neformální signály vysílané managementem. Manažeři by měli namísto egoistických zájmů preferovat altruistické hodnoty a prosazování organizačních cílů, popř. podporovat osobní zájmy ostatních. Většina řadových zaměstnanců ovšem vrcholové vedení nezná, a proto by vrcholoví manažeři měli dbát na to, jakou reputaci v organizaci mají. Ta se totiž stává viditelnou částí etického leadershipu. Nejdříve by měli demonstrovat osobní ctnosti, například integritu, čest, důvěryhodnost, zájem atd. Mnohem důležitější je ovšem chování, např. způsob jakým jednají s kolegy či zaměstnanci nebo zdali manažeři projevují zájem o problémy řadových zaměstnanců, jednají s ostatními důstojně a s respektem, zdali jsou otevření a naslouchají (Treviño, Nelson, 2007). Vrcholoví manažeři jsou často také do jisté míry veřejnými osobnostmi, které by tím pádem měly dbát i na to, jak jejich reputaci může ovlivnit jejich osobní život. To ovšem ještě samo o sobě nestačí. Je důležité být nejenom „etickou osobností“, ale také etickým manažerem. Všechny předešlé vlastnosti zaměstnancům ukáží jak se asi takový manažer zachová v různých situacích. Manažer dokazuje svou etickou profesní způsobilost všemi možnými způsoby, např. dodržováním etických organizačních hodnot a kodexů či výší stanovených minimálních etických požadavků. Etický manažer musí otevřeně diskutovat jednotlivé body etických nástrojů se svými zaměstnanci a jít příkladem. Právě na něj je upírána mimořádná pozornost při nápravných opatřeních pokud někdo etický kodex či jiný etický nástroj poruší. Pokud ovšem manažer morálně selže, popř. dovolí ústupky vůči etablovaným etickým nástrojům, důvěra v něj značně oslabí a ztratí status etického manažera. Shrňme-li tedy postavení etického leadera, je to osobnost vyznačující se morálními kvalitami jak v osobním, tak profesním životě. Hodnoty obou stránek života manažera se značně prolínají. Pro lepší orientaci mezi prolínáním morálky osobního a profesního života ilustrujeme následující maticí.

Obrázek 3-2: Matice etického manažera

		Etická osobnost	
		Slabá	Silná
Etický leader	Silný	Pokrytecký leader	Etický leader
	Slabý	Neetický leader	?
		Neutrální etický leader	

Zdroj: Treviňová a Nelsonová (2007).

Neetický leader selhává jako na rovině lidské, tak na rovině profesní. Takový manažer negativním způsobem ovlivňuje organizační kulturu a může se stát příčinou neetického jednání svých podřízených. Jako příklad neetického manažera může být považován Al Dunlap, který je popsán v knize Johna Byrne *Mean Business* jako povýšený, agresivní či nezdvořilý. Na své zaměstnance běžně křičel, házel po nich šanony či kusy nábytku. Po svých zaměstnancích vyžadoval uvádění nepravdivých účetních dat a těm, kteří mu vyhověli dal nemalou odměnu (Treviño, Nelson, 2007). Pokrytecký leader se na rozdíl od neetického leadera snaží předstírat, že jedná eticky. Takový manažer na jednu stranu hlásá důležitost organizačních hodnot, zatímco ve skutečnosti ostatní nabádá ať přímo či nepřímo k neetickým praktikám, netrestá porušování etických kodexů, atp. Eticky neutrální leader je svými zaměstnanci vnímán jako eticky nevyhraněný manažer, jehož názory na důležitost etických kodexů jsou zaměstnancům neznámé. Většinou je vnímán jako do sebe zahleděný, v širším organizačním měřítku zaměřující se pouze na základní etická pravidla. Je ovšem důležité zmínit, že i takový manažer svým „etickým mlčením“ vysílá zaměstnancům signál. Nezáměr manažera pravděpodobně povede k vyšší míře neetického chování.

Po popsání vlivu managementu na organizační kulturu bychom tedy měli přejít k popsání kultury a její formální a neformální prvky.

3.4. Etika jako součást organizační kultury

Kulturu můžeme definovat jako souhrn naučených tradicí, vzorců chování, soudů v dané společnosti. Treviňová a Nelsonová (2007) považují kulturu za jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňující etické chování v organizaci. Vycházejí z kognitivního psychologického přístupu, podle něhož jsou členové organizace nejvíce ovlivňováni organizačním prostředím, tedy svými kolegy a nadřízenými. Kultura zaujímá pozici sdílených hodnot, dennodenních praktik a je jakýmsi tmelem, který drží organizaci pohromadě.

Schein (1992) při své analýze organizačních kultur rozdělil její působení do tří vrstev podle toho, jak snadno jsou jednotlivé prvky kultury viditelné. Povrchová vrstva kultury zahrnuje symboly, formalizované kodexy chování, způsob oslovování (podřízení nadřízené a naopak či kolegové mezi sebou), způsob oblékání, příběhy a mýty (zejména o bývalých zaměstnancích a manažerech), rituály. I když jsou prvky kultury nejlépe viditelné, nemusí být na první pohled správně dekodovány vnějším pozorovatelem. Druhá vrstva obsahuje hodnoty, jež

členové přijali za své. Do jaké míry jsou tyto hodnoty internalizovány je otázkou především jejich přínosnosti z hlediska zisku. Tyto hodnoty mohou být pozorovány při vykonávání každodenních pracovních aktivit. Poslední, nejméně viditelná vrstva, představuje soubor nevyslovených morálních soudů, které jedince ovlivňují zásadním způsobem. Obsahují hluboce zakořeněné způsoby myšlení fungující na podvědomé úrovni, čili jejich prozkoumání je úlohou psychologů.

Organizační kultura je rozdělena na silnou a slabou (Treviño, Nelson, 2007). Silná organizační kultura je taková, která „drží“ členy týmu či organizace velmi pevně pospolu. Společné normy, hodnoty, atd. jsou brány velmi vážně. Pokud jedinec jedná a chová se v souladu se silnou kulturou, je považován za plnohodnotného člena týmu a dá se očekávat, že v budoucnu jeho status uvnitř této organizace vzroste. Naopak, pokud revoltuje proti silné kultuře, sám začne pocítovat jistou distanci a je možné, že do kolektivu nezapadne a z organizace odejde. Silná organizační kultura má relativní výhodu v tom, že pomáhá jedincům při procesu socializace, protože společenská pravidla jsou jasná. Jinými slovy, člověku je poskytnut návod jak se chovat, jak se oblékat a co říct. Proces socializace je v tom lepším případě završen internalizací (zvnitřněním), kdy jedinec organizační standardy a návyky přijme a ztotožní se nimi, což mu usnadní další fungování v této společnosti.

Naproti tomu, slabá organizační kultura dává mnohem více prostoru pro jednotlivé subkultury. Může jít o subkultury jiných jednotlivých organizačních oddělení nebo o jiné subkultury ze širšího společenského prostředí, například mezi mladými rozdělené podle hudebních stylů. Je důležité si uvědomit, že slabá organizační kultura nutně neznamená špatná. V některých případech je dokonce prospěšné mít takovou kulturu, protože umožňuje rozmanitost myšlenkových proudů a způsobů jednání, vyjadřování se, atp. Na druhou stranu je v takové kultuře obtížné dosáhnout všeobecné jednoty např. vystupování vůči zákazníkům. Také je větší pravděpodobnost výskytu interpersonálních konfliktů uvnitř týmu, resp. organizace. Jako rozdílný příklad silné a slabé kultury můžeme považovat společnosti IBM a Apple. Obojí se zabývá výrobou počítačové techniky a softwaru. Zatímco v IBM je požadováno dodržovat předepsaný způsob oblékání (černé sako, bílá košile, vyleštěné černé kožené boty), zaměstnancům společnosti Apple bylo umožněno oblékat se ležérním způsobem (triko, džíny, tenisky).

3.5. Formální a neformální systém prvků kultury

Každá organizační kultura je vymezena systémy formálních a neformálních prvků. Prvky formálního systému kultury jsou etický kodex, organizační občanství (Corporate Citizenship), společenská odpovědnost (CSR), modely kvality výroby a výrobků (např. ISO či EFQM), systémy měření výkonu a organizační struktura. Mezi prvky neformálního systému kultury můžeme zařadit organizační hrdiny, neformální sociální normy, rituály, organizační mýty a příběhy a běžně používané způsoby vyjadřování souhrnně nazvané jazyk.

Formální a neformální systémy se od sebe liší jednak svou kodifikovaností a také viditelností. Formální systém má často písemnou formu (např. etický kodex) či grafickou formu (např. schéma organizační struktury). Neformální systém je méně viditelný a jeho pochopení není možné zběžným pozorováním. Na druhou stranu má na utváření celkové organizační kultury mnohem větší vliv. Mezi nejdůležitější prvky formálního i neformálního systému kultury řadí Lukášová (2010) základní přesvědčení, sdílené hodnoty, normy chování, organizační mluvu, historky a mýty, zvyky, rituály, ceremoniály, organizační hrdiny, ale také hmotné prvky kultury mezi něž patří například používané vybavení podniku nebo používané nástroje nutné k zhotovení výrobku, resp. služby.

Jak bylo popsáno v této a předcházející subkapitole, organizační kultura a management mají zásadní vliv na etické chování podniku jako celku. V následujících subkapitolách budou popsány nástroje etického řízení, např. etický kodex, teorie stakeholderů, společenská odpovědnost podniku, whistleblowing a samozřejmě etický audit.

3.6. Etický kodex

Etický kodex je v současné době jedním z nejpobulárnějších způsobů, jak manifestovat zájem o etická témata. Můžeme jej definovat jakou soubor pravidel a norem, které upravují vztahy mezi členy organizace či profesní obce. Etické kodexy se tedy mohou být profesní či organizační (Čaník, 2006). Fisher a Lovell (2006) tvrdí, že profesní kodexy vychází z toho, že jisté profese drží jakýsi monopol k poskytování jisté služby veřejnosti, např. novináři, doktoři, apod. Etický kodex v tomto případě slouží jako ujištění společnosti, že monopolní postavení takových povolání nebude zneužito. Organizační kodexy jsou pak v zahraniční literatuře dále rozděleny na:

- pracovní kodexy (Codes of Conduct) – tyto kodexy mají formu instrukcí nebo pravidel vymezujících žádoucí a nežádoucí prvky jednání. Pravidla běžně označují činnosti, kterých se má zaměstnanec zdržet, nebo které má naopak vykonat;
- etické kodexy (Codes of Ethics) – mají často obecnější formu než pracovní kodexy. Nespecifikují jak se má zaměstnanec zachovat ve vymezených situacích, ale snaží se o podněcování jistých hodnot, např. loajalita, poctivost, čestnost, objektivita, atd.

Nevýhodou pracovních kodexů je především to, že nemůže obsáhnout všechny možné scénáře, kterým může zaměstnanec čelit. Navíc i popsané scénáře mohou mít jiné okolnosti. Většinou se tedy používá etický kodex. Nutno ovšem podotknout, že v praxi se jasné rozdělení příliš nepoužívá, takže dokument označený jako pracovní kodex může být ve skutečnosti kodexem etickým a naopak.

Důvodů proč zavést etický kodex je hned několik. Tím nejzákladnějším je, že dodržování etického kodexu udržuje činnost pracovníků v legálních mezích, takže se tím eliminují náklady za soudní spory a jiné pokuty. Psané etické kodexy mohou mít také funkci jakéhosi memoranda zaměstnancům, kteří se octnou před morálním dilematem. Jejich existence jim zároveň dává pocit etického prostředí, která má pozitivní motivační náboj. Etické kodexy vyjadřují rámec, kterým se musí všichni bez rozdílu řídit. Mohou tedy sloužit i k určení zdali zaměstnanec, popř. člen profesní obce porušil tento etický kodex či nikoliv. V neposlední řadě je etický kodex také pozitivním signálem pro okolí (obchodní partnery, zákazníky), že se organizace aktivně zajímá o etická témata a sama se snaží fungovat v etických mezích. Organizace tak demonstrují své hodnoty. Čaník (2006) říká, že etický kodex se může stát základním rámcem pro etický program.

Na druhou stranu ovšem zůstává otázkou jak moc jsou etické kodexy důležité v malých podnicích, které fungují buď na silné organizační kultuře či na neformálních vztazích. Čaník (2006) uvádí, že některé malé podniky zavádějí etické kodexy pouze jako veřejný manifest svých etických intencí, i když samotný kodex nemá příliš velkou váhu. Nejdůležitějším faktorem při zavádění etického kodexu je především zapojení top managementu, aby bylo jasné, že etický kodex není brán pouze jako slohové cvičení. Z předchozích výzkumů vyplynulo, že zavedení etického kodexu vyžaduje rozsáhlou podporu. Manažeři často chápou etická pravidla jako něco, co ohrožuje produktivitu (etická pravidla jsou mnohem přísnější než ta legislativní), organizační image síly a efektivitu a organizační harmonii (diskuze na

etická témata jsou často vnímána jako dysfunkční, způsobující ochromení společnosti) (Fisher a Lovell, 2006). Samotným problémem může být také formulace etického kodexu. Příliš obecné kodexy nemusí postihovat skutečná morální dilemata, se kterými se zaměstnanci potýkají. Podle zaměstnanců často vyjadřují jen to, co je zřejmé.

Etický kodex může být také nahrazen jinými interními podnikovými etickými dokumenty. Můžou jimi být například kodex konsensu (Complicance Code), organizační krédo (Corporate Credo) či formální prohlášení managementu (Management Philosophy Statement) (Bláha, Dytrt, 2003).

3.7. *Teorie stakeholders*

Teorie stakeholders (zainteresovaných, též zájmových stran) vychází z užšího pojetí, Friedmanovy myšlenky z r. 1970, že hlavním cílem, posláním a de facto obhajobou existence organizace je uspokojení požadavků vlastníků, resp. akcionářů v případě akciové společnosti, kteří jsou primárními stakeholdery. Friedman argumentuje tím, že vlastníci jakékoliv organizace jsou členy společnosti tak jako kdokoli jiný a je tedy nespravedlivé, aby právě oni nesli jakoukoliv společenskou odpovědnost. Tuto odpovědnost Friedman přenechává výhradně státu.

Nicméně v současnosti je v podnikatelském myšlení pevně zakořeněno širší pojetí, kde je brán ohled i na další zainteresované strany. Kompletní výčet zájmových skupin nabízí Remišová (2011, s. 98):

a) interní skupiny:

- vlastníci,
- akcionáři,
- zaměstnanci,
- manažeři a

b) externí skupiny:

- zákazníci a spotřebitelé,
- dodavatelé,
- investoři,
- konkurence,
- vláda a vládní orgány,

- regiony, resp. krajské a místní samosprávy
- mimovládní organizace a
- politické strany.

Tato teorie vychází z Kantova přístupu respektování druhých (Bláha, Dytrt, 2003), ale také se dá chápat jako aplikovaná forma etiky diskurzu. Zastánci této teorie se v zásadě dělí na dvě skupiny. První skupina považuje zájmy vlastníků organizace za důležitější, a tedy v případě konfliktů mají jejich zájmy přednost. Tento přístup je balancováním na tenkém ledě a dá se považovat na půl cesty k původnímu užšímu pojetí vzhledem k tomu, že zájmy jednotlivých skupin bývají často protichůdné, např. vlastníci organizace versus jejich zaměstnanci. Naproti tomu existuje druhá skupina autorů, která považuje všechny zainteresované strany za sobě rovné (Bláha, Dytrt, 2003). Vychází z Kantova kategorického imperativu, přesněji řečeno z třetího maximu: „Jednej tak, abys používal lidství jak ve své osobě, tak i v osobě každého druhého vždy zároveň jako účel a nikdy pouze jako prostředek.“ (Putnová, Seknička, 2007, s. 48). Podnik má sloužit stejným dílem všem zainteresovaným stranám k obecnému blahu.

Pro praktické využití tohoto etického nástroje je nutné zřídit stakeholderskou radu ředitelů, jež je složena ze zástupců jednotlivých zainteresovaných skupin. Cílem rady je sladění zájmů a dosažení širšího konsensu. Jednotlivé skupiny mají právo volit a odvolat své zástupce. Pravidla jsou upravena v tzv. stakeholderském výčtu práv. Samotnému zřízení stakeholderské rady ředitelů musí předcházet identifikace těchto zájmových skupin. Je dobré pamatovat i se stíny zájmových skupin, tedy s navazujícími zájmovými skupinami původních stakeholderů.

3.8. Společenská odpovědnost podniku a odlišení od podnikatelské etiky

Dytrt (2006) definuje společenskou odpovědnost podniku (anglicky Corporate Social Responsibility – CSR) jako nový, módní výraz pro organizační etické aktivity. Je to „dobrovolná integrace sociálních a ekologických ohledů v součinnosti se zainteresovanými stranami do podnikatelských činností firmy“ (Dytrt, 2006, s. 103). Jde tedy o takové chování podniků, které je nad minimální zákonný rámec dané a je dobrovolné. Společensky odpovědné organizační aktivity se v literatuře nejčastěji rozdělují do následujících čtyřech oblastí:

- ekonomická oblast – cílem každého podniku je v krátkém čase vytvořit zisk a v dlouhém období maximalizovat tržní hodnotu podniku. V této oblasti se tedy jednání managementu zaměřuje na splňování očekávání akcionářů, ochrana vlastnického práva, odmítání korupce, transparentnost, apod.;
- sociální oblast – aktivity zaměřující se především na zaměstnance. Tato oblast zahrnuje například dodržování lidských práv, pracovních a bezpečnostních standardů či filantropie;
- environmentální oblast – organizační činnosti směřující ke zlepšování životního prostředí, minimalizace negativních dopadů, šetrné spotřebě materiálů, apod. Činnosti v této oblasti jsou také standardizovány (např. ISO 14000).
- vztahy v relevantní komunitě – aktivitami v této oblasti podniky usilují o dobré vztahy s nejbližším okolím.

Podnikatelská etika a CSR jsou dva úzce spjaté termíny. Běžně se tyto dva termíny často překrývají a i když „etické chování“ a „odpovědné chování“ může poukazovat na podnikatelskou etiku a CSR zvlášť, jedná se v zásadě o širší směr řízení podniku, který se snaží být ohleduplný ke stakeholderům (zainteresovaným stranám). Oba tyto termíny hledí nejenom na primární, organizační cíl (tedy maximalizace tržní hodnoty organizace), ale také na sociální a environmentální ohleduplnost. Podnikatelská etika však plní spíše reaktivní roli, zatímco CSR roli aktivní. Cílem podnikatelské etiky je v zásadě nebyť neetickým, tedy prevence nezákonných či nekalých podnikatelských praktik, zatímco cílem CSR je dělat dobro a jít společnosti příkladem. Podnikatelská etika je orientována dovnitř podniku, kdy organizace může založit etickou komisi, ustanovit etický kodex, pověřit etického pracovníka, aj., zatímco CSR je orientována vně podnik (Čaník, 2006). V rámci CSR se může organizace zaměřit například na snížení environmentálních dopadů výroby, podporu charitativních akcí, atd. s cílem stát se dobrým občanem společnosti (tzv. society shaper).

Je ovšem nutné si uvědomit, že bez zavedených a hluboce zakořeněných etických pravidel uvnitř společností je téměř nemožné implementovat jakoukoliv upřímně myšlenou a prospěšnou společensky odpovědnou politiku. CSR, která nestojí na pevných, organizačních etických základech se dá považovat za investici do firemní reputace v rámci public relations s očekáváním vyšších zisků v budoucnu (Friedman, 1970).

3.9. Model EFQM

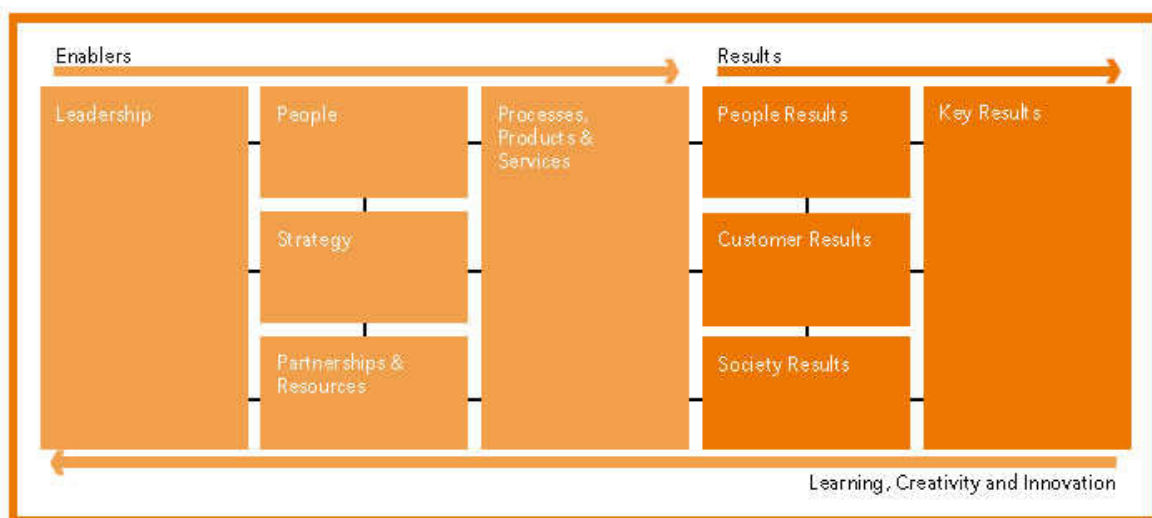
Vývoj v podnikání během 20. století vedl postupně ke zvyšování kvality za podmínky udržení či dokonce ještě snížení ceny. Bylo tak vyvinuto několik modelů k systematickému zlepšování kvality jak výrobků, tak samotných výrobních procesů, například přístup TQM (Total Quality Management). Již na počátku 50. let v Japonsku byla udělena první Demingova cena. Modely sloužící ke zkvalitňování procesů v sobě implicitně obsahují i jisté sociálně odpovědné cíle. V české literatuře se zatím neobjevuje adekvátní český překlad. Čeští autoři používají název Model Excellence (Nenadál, 2008). V této subkapitole je popsán tzv. Model Excellence (také Model EFQM)

Model EFQM (European Foundation for Quality Management) je praktickým nástrojem původně navazující na tradici rozvíjejících se modelů pro zvyšování kvality. Je podporován ze strany Evropské unie a nynější době jej využívá přes 30 000 firem. 84 % těchto managementů těchto firem tvrdí, že je tento model přínosem. Avšak na rozdíl od nástroje TQM hodnotí i organizační sociální a etické výsledky. Tento model se neustále vyvíjí v pravidelných tříletých cyklech. Poslední úprava modelu proběhla v roce 2010. Další modifikace bude představena letos, 16. října 2013. Model EFQM vychází z 8 základních principů, jimiž jsou:

- přidaná hodnota pro zákazníka,
- vytvoření udržitelného rozvoje,
- rozvíjení organizačních schopností,
- spojení kreativity a inovace,
- zavedení podnikové vize, inspirace a integrity,
- pružné vedení,
- úspěch skrze talent zaměstnanců a
- udržení vynikajících výsledků (EFQM, 2012).

Model je složen z potenciálů (enablers), které vedou k reálným výsledkům (results). Mezi potenciály patří vedení, lidé, organizační strategie a politiky, strategická partnerství se stakeholdery a zdroje, které slouží jako input k výrobním procesům. Mezi sledovanými výsledky je patrný zájem o společensky odpovědné výsledky, kdy se zohledňují výsledky u zaměstnanců, zákazníků a komunity.

Obrázek 3-3: Excellence Model EFQM



Zdroj: EFQM (2012).

3.10. Whistleblowing

Pojem whistleblowing (z angličtiny foukaní na píšťalku) označuje rozšířený etický nástroj, jehož smyslem je oznámení neetického či nelegálního jednání na pracovišti či na veřejných institucích kompetentním osobám či orgánům, v jejichž pravomoci je do situace zasáhnout a zjednat nápravu. Podmínkou je, že takové nežádoucí praktiky jsou vykonávány za souhlasu nadřízených a jsou v rozporu s dobrými mravy, ohrožují zaměstnance (resp. veřejnost) či jsou v rozporu se zájmy organizace. Crane a Matten (2007) navíc doplňují, že některé podniky mají i podmínku, že whistleblower musí jednat v dobré víře bez osobního prospěchu. Postavu whistleblowera (oznamovatele, informátora) můžeme rozlišit na interní (např. zaměstnanec podniku) či externí (např. zákazník). Informované osoby a orgány mohou být různé – přímý nadřízený, vrcholový management, policie, média, profesní komory, aj.

V současné praxi se nejčastěji využívají především telefonní linky, kam mohou zaměstnanci kdykoliv bezplatně zavolat a na nežádoucí praktiky poukázat. Některé studie potvrdily, že zřízením speciálních helpline se zvýší pravděpodobnost nahlášení neetických praktik na pracovišti. Důležitým prvkem whistleblowingu je anonymita whistleblowera, non-stop přístupnost takové linky, bezplatnost linky a v případě nadnárodní společnosti i možnost oznámit neetické jednání ve svém rodném jazyce (Čaník, 2006). Helpline mohou být interní nebo být vyřešeny externě outsourcingem. Na neetické jednání v české státní správě je také

možno upozornit na webových stránkách jednotlivých ministerstev či na protikorupční telefonické linky.

Whistleblowing jako takový bývá používán spíše jako jedna z posledních možností jak odstranit nežádoucí podnikatelské či korupční praktiky, kdy už selhaly všechny ostatní etické nástroje. Výhodou ovšem je, že takto objevený problém je možné odstranit ještě před tím, než se mu dostane negativní publicity (za předpokladu, že nebyla informována média).

Whistleblowing jako takový je ovšem těžké uvést do praxe, protože připomíná praktiky z totalitních režimů. V minulosti sledovali takoví informátoři svůj osobní prospěch nebo byla jejich motivem nenávist vůči osobě, na niž poukázali za účelem, aby byla politicky perzekuována. Problémem whistleblowing jako etického nástroje je tedy, že je vnímán neeticky (Čaník, 2006). Už i samotná postava whistleblowera má v mnoha jazycích hanlivá pojmenování (v češtině je nejběžnějším pojmenováním práškač, udavač, bonzák, potížísta či naivka; v angličtině je nejrozšířenější pojmenování snitch a rat). Navíc mohou být informace poskytnuté whistleblowingem zneužity či překrouceny (ať už úmyslně či neúmyslně) při následném zpracovávání whistleblowingu. Není možné ani vyloučit možnost falešné zprávy, třebaže se takové zprávy objevují spíše výjimečně.

3.11. Etický ombudsman

Forma etického ombudsmana zatím není v Evropě příliš rozšířena, ale vcelku rychle se rozšířila v USA. Zavedení pozice opět vychází z etiky ctnosti. Jedná se o zaměstnance, který je pověřen vrcholovým vedením a disponuje neformálně přisouzenou autoritou a těší se všeobecné úctě. Remišová (2011) definuje osobu etického ombudsmana jako člověka, který je pro svou pozici kompetentní nejenom svými odbornými znalostmi, ale také slušností a schopností obstát vnějším tlakům. Zřízení pozice etického ombudsmana je podmíněno jistým stupněm institucionalizace (formalizace) etického chování. Ombudsman funguje jako kontaktní osoba, jíž je možno nahlásit porušení etického kodexu (či jiného nástroje) a sám je pak zavázán zjednat nápravu či porušení kodexu pouze zkoumat a rozhodnutí přenechat etické komisi.

3.12. Finanční a nefinanční audity

Audit jako takový je v České republice poměrně znám, protože je pro jisté ekonomické subjekty ze zákona povinný. Takovými ekonomickými subjekty podle § 20 Zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb. jsou např. akciové společnosti s aktivami o úhrnné hodnotě vyšší než 40 mil. Kč, apod. (viz. www.mfcr.cz)

Auditem účetní závěrky vyjadřuje auditor svůj názor, zda účetní závěrka obsahuje všechny relevantní aspekty podnikatelské činnosti a zda je v souladu s používanými účetními zásadami. Zákonné audity jsou finanční povahy a jisté ekonomické subjekty mají povinnost je vykonat. Na druhé straně ovšem stojí nefinanční audity, jež jsou závislé na ochotě podnikatelského subjektu na ně přistoupit. Putnová a Seknička (2007) rozlišují základní rozdíly finančních a nefinančních auditů.

Obrázek 3-4: Rozdíly finančních a nefinančních auditů

Finanční audity	Nefinanční audity
Přesně definované etalony	Etalony vnitropodnikového charakteru, resp. benchmarking
Postup je standardizovaný bez ohledu na typ organizace	Postup auditu závisí na velikosti, předmětu podnikání, právní formě, atd.
Výsledky slouží a priori osobám mimo podnik	Výsledky jsou určeny zejména pro vlastní podnik (jako zpětná vazba)
Audit se opakuje jednou ročně	Audit se opakuje za 18 až 24 měsíců

Zdroj: Putnová, Seknička (2007).

Mezi nefinanční audity můžeme zařadit například personální audit, environmentální audit, personální audit, technologický audit, audit spokojenosti zákazníků, aj. V odborné literatuře se rozlišuje etický od sociálního auditu. Sociální audit je zaměřen na čtyři základní oblasti:

- zaměstnaneckou politiku,
- ekonomický rozvoj,
- environmentální činnost a
- dobročinnost.

Etický audit zpravidla bývá součástí sociálního auditu a zaměřuje se na:

- systematické hodnocení etického programu v organizaci a
- prověřování etických standardů.

3.13. Etický audit

Etický audit patří k rozvíjejícím se formám institucionalizace etiky v podniku. Audit jako takový bývá vnímán jako diagnostický nástroj, ale tímto však jeho úloha nekončí. Měl by sloužit jednak k analýze současné situace v podniku, ale také by měl přinést konkrétní návrhy na zlepšení této situace. Stává se tak nástrojem neustálého, kontinuálního zlepšování etického, resp. sociálního výkonu organizace.

Podle Remišové (2011) se cíle etického auditu liší v závislosti na tom, zdali podnik stojí na počátku procesu institucionalizace etiky v podniku či zdali již nějaké kroky na zlepšení etické situace zrealizoval. Pro organizaci na počátku institucionalizace je největším přínosem zejména prvotní poznání s jakými etickými dilematy se zaměstnanci podniku potýkají. Organizace s již zavedenými etickými opatřeními mohou etickým auditem zjistit účinnost těchto kroků a jejich přiměřenost vzhledem k podmínkám. Zde přichází v úvahu největší potenciál etického auditu, kterým je soustavné a de facto nikdy nekončící zlepšování výkonu organizace.

Etický audit ve smyslu interní etické revize by se měl zaměřovat, aby byly nalezeny takové procesy a struktury, které podporují etickou činnost podniku. Remišová (2011) navrhuje, aby etický audit začínal zevnitř podniku (tedy interním auditem), poté by se měla organizace zaměřit na srovnání s konkurencí v rámci odvětví – tedy benchmarking a nakonec by měla nastat externí revize a s ní související formalizace a standardizace etických kritérií, jež budou podrobené veřejné ekonomické kontrole tak, aby byla zachována původní funkce organizace, tedy vytváření zisku a zvyšování hodnoty podniku. Posledně zmiňovaná fáze je považována jako dlouhodobý organizační cíl.

3.13.1. Přínosy etického auditu

Kvalitní etický audit s bystrými postřehy a přesnými, adekvátními návrhy zlepšuje situaci všech zainteresovaných stran.

Zaměstnanci jsou vyzváni ke spolupráci na vytváření strategie v oblasti etiky či přímo k vytváření etického programu. Výhodou je snížená stresová zátěž a participace na řízení, která zaměstnance pozitivně motivuje. Vlastníci organizace při správném, dlouhodobém využívání etického auditu dostávají nezávislé, objektivní informace o etickém počínání zaměstnanců organizace. Mohou tak srovnat etické a sociální výsledky jednak s konkurencí, jednak mohou sledovat jejich vývoj v čase. Pro manažery má etický audit zásadní význam, jelikož je přímou zpětnou vazbou na jejich práci. Etický audit zjišťuje rozsah konfliktů, možnosti pro zlepšení při využívání lidských zdrojů. Zákazníci mohou vnímat etický audit jako pozitivní signál etické zainteresovanosti managementu. Tato zainteresovanost podporuje vznik dlouhodobých obchodně partnerských vztahů.

3.13.2. Význam etického auditu

Dle Putnové a Sekničky (2007) by měl etický audit sledovat alespoň jeden z následujících třech cílů.

- **Kontrola řízení.** Audit analyzuje jednoznačnost či nejednoznačnost výkladů organizačních pravidel, prozkoumává formální i neformální organizační struktury. Dobře provedený audit dokáže identifikovat jednotlivce či skupiny s neformální autoritou, které mohou buď příznivě či nepříznivě ovlivnit chod organizace. Nadnárodní společnosti mohou využít doporučenou směrnici OECD „Corporate Governance“, která představuje komunikační tok ze stran vlád jednotlivých zemí k managementům nadnárodních společností. Cílem dobrovolných, doporučených principů je:
 - zajistit, aby ekonomické aktivity organizací byly v souladu s politikami vlád,
 - posílit dobré vztahy mezi nadnárodními organizacemi a obyvateli zemí, v nichž tyto organizace působí,
 - podpořit další příliv zahraničního kapitálu,
 - zvyšovat vlastní příspěvek k udržitelnému ekonomickému rozvoji ze strany nadnárodních společností (Bláha, Dytrt, 2003).
- **Transparentnost pro všechny stakeholdery.** Jedná se o poskytnutí relevantních, transparentních, přesných a včasných informací všem zainteresovaným stranám – zaměstnancům, zákazníkům, vlastníkům, manažerům, dodavatelům, obyvatelům místní komunity, atd. Poskytnutí těchto informací vede k vřelým dlouhodobým,

vzájemným vztahům. Organizace si tak získává důvěru a loajalitu. Často se ovšem stává, že se zaměstnanci cítí neinformováni o tom, co se v podniku děje, což může vést k demotivaci a neuspokojivým ekonomickým výsledkům a špatnému sociálnímu klimatu.

- **Analýza sociálního klimatu organizace.** Etický audit nabízí managementu možnost zpětné vazby k různým, již realizovaným etickým opatřením, jejichž důsledky se projevují s jistým časovým zpožděním. Etický audit také vytváří půdu pro případné výtky ze strany zaměstnanců, kteří mohou svůj nesouhlas vyjádřit na legitimní platformě. Nemusejí se tak cítit jako lidé přidělávající problémy, ale mohou cítit zájem o vlastní připomínky a stížnosti.

3.13.3. Zdroje etického auditu

Na rozdíl od finančních auditů nejsou zdroje nefinančních auditů přesně vymezené. Je to dáno zejména odlišností jednotlivých organizací co se týče velikosti, předmětem podnikání, organizační strukturou, organizační kulturou, atd.

Putnová a Seknička (2007) rozlišují audit na interní a externí. V USA je v podnikatelské praxi zakořeněn specifický etický nástroj, kterým je postava etického komisaře. Jeho kompetencemi je monitorování a vyhodnocování organizačních ekonomických aktivit. Náplní své práce tedy funguje jako interní etický auditor. Podniky také mohou vytvořit tým zastoupený z různých skupin primárních stakeholderů.

Druhým zdrojem je externí audit. Zde je možné využít nabídku služeb auditorských domů, které prověřují organizaci finančně. Otázkou zůstává, do jaké míry jsou schopny tyto organizace zaměřující se převážně na finanční audity vyhotovit nefinanční audit. Existuje však již několik relativně mladých organizací, které se zabývají přímo etikou podnikatelských aktivit. Dá se u nich tedy předpokládat vysoká hodnota vykonaného etického auditu, např. Better Future, s. r. o.

3.13.4. Techniky etického auditu

Etický audit může být vykonán několika technikami. Nejčastěji se používají testy, dotazníky či rozhovory se zaměstnanci organizace. Stejně tak je možné analyzovat etické postoje důkladným studiem interních materiálů a dokumentů, např. kolektivní smlouvy, ekologická

opatření, aj. nebo analýzou vnitropodnikové kultury. Vhod mohou přijít také případné předchozí výzkumy v organizaci zjišťující spokojenost zaměstnanců, zákazníků, apod. Pokud organizace již v minulosti započala proces institucionalizace etiky v podnikání, je nasnadě studium takových etických nástrojů, např. etický kodex, organizační krédo, formální prohlášení managementu, atd.

Každá použitá technika má svá pozitiva a úskalí. Dotazníkem je umožněn sběr relativně velkého počtu respondentů. Zejména ve velkých organizacích s mnoha pracovišti na různých místech je tato technika obzvlášť efektivní, avšak etické postoje se dají vyčíst pouze implicitně. Pro explicitní vyřešení této otázky je doporučen rozhovor. Osobní rozhovor je považován za nejpřesnější techniku, jež se dá využít k analýze etických postojů zaměstnanců organizace. Zejména v malých a středních podnicích s relativně málo zaměstnanci je technika rozhovoru zvlášť účinná.

3.14. Použité techniky primárního výzkumu a jejich limity

Primární průzkum, tedy sběr potřebných dat, pro vykonání etického auditu využívá dohromady tří technik – hloubkový rozhovor, dotazník a pozorování. Technika hloubkového rozhovoru je použita pouze jednou a to s hlavním instruktorem, majitelem a manažerem Organizace XY v jedné osobě. V návaznosti na tento rozhovor byl sestaven online dotazník, který byl rozeslán dalším lidem uvnitř Organizace XY. Vzhledem k tomu, že autor v Organizaci XY působí jako asistent instruktora, bylo mu umožněno využít třetí techniky, kterou je pozorování v přirozených podmínkách. Tím věrohodněji je popsán specifický systém náboru nových pracovníků.

Při dotazníkovém šetření byla očekávána 100 % návratnost, ale z 22 dotázaných pracovníků odpovědělo pouze 14. V relativním vyjádření je návratnost 63, 6 %.

Významnou částí primárního průzkumu je analýza organizační kultury a jejích prvků. Pro tuto analýzu bylo použito kvalitativního přístupu, jehož smyslem je jednak získání základních informací o vzorku, odkrýt významy těchto informací a tedy lepší porozumění organizačních souvislostí. Sledované proměnné tedy výzkumníkem nejsou předem určeny, ale jejich výběr je ponechán osobám, které určité znaky vybírají podle subjektivní relevance (Lukášová, 2004).

Vzhledem k malému vzorku by bylo nejvhodnější provést interview se všemi lidmi uvnitř Organizace XY, ale to bohužel nebylo možné. Pracovníci Organizace XY (instruktoři a tandemoví piloti) jsou velmi vytížení lidé a možnost vykonat interview s každým z nich by bylo vzhledem k reálným možnostem a časovému rámci primárního výzkumu neúnosné. Dalším významným faktorem je vzdálenost pracovníků Organizace XY, kteří v době sběru dat byli roztroušeni po celé České republice, někteří z nich dokonce na Novém Zélandě.¹. Technika rozhovoru tedy byla nahrazena dotazníkovým šetřením se značným počtem otevřených otázek, aby bylo umožněno co nejpřesněji a co nejobsažněji vyjádřit se ke kladeným otázkám. Největšími nevýhodami použité metodologie je tedy použitá technika dotazníkového šetření, která je prohloubena menší návratností.

3.15. *Deskripce vzorku primárního výzkumu*

Vzorkem primárního průzkumu jsou všichni pracovníci Organizace XY v celkovém počtu 23 lidí. Vzorek obsahuje leadera, jenž je majitel, hlavní instruktor a manažer, dalších 19 pilotů, z nichž někteří pracují jako tandemoví piloti, někteří jako instruktoři, většina však dělá obojí. Do vzorku také patří tři zaměstnanci (v klasickém pracovním poměru), jenž se dají považovat za technicko-hospodářské pracovníky. Pro úplnost ještě dodejme, že kromě zmíněných pracovníků jsou zde také asistenti instruktorů a instruktoři ve výcviku. Ti však byli ze vzorku vyloučeni, protože z formálního hlediska stále neukončili proces náboru pracovníků.

Pro lepší pochopení organizační kultury (zevrubněji níže) je dobré stručně popsat i formu spolupráce. Zmíněných 19 pilotů v Organizaci XY nepracuje na pracovní smlouvu, ale jsou to osoby samostatně výdělečně činné, které s Organizací XY pouze spolupracují. Důvodem pro takový postup jsou menší náklady z pracovníků, menší personalistická administrativní zátěž a samotná podstata práce. Práce pilotů je sezónní. Létat se začíná už v březnu, kdy se jezdí do zahraničí za termikou, nejčastěji do Slovinska a Itálie. Poté začíná období základních kurzů, které jsou prováděny především v České republice. V září a říjnu se už opět jezdí za lepšími letovými podmínkami na jih Evropy. Jiné formy pracovních vztahů jsou vedením uznány jako méně efektivní a méně flexibilní. Pouze tři technicko-hospodářští pracovníci mají sepsanou tradiční pracovní smlouvu.

¹ Práce pilotů je sezónní prací. Sběr dat byl uskutečněn mimo leteckou sezónu.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

Tato stránka obsahuje citlivé informace.

7. Citace

Knihy:

1. BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.
2. BEAUCHAMP, Tom a Norman BOWIE. *Ethical Theory and Business*. 3. vyd. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1997. 436 s. ISBN 9780205201198.
3. COLLINS, Denis. *Business Ethics: How to Design and Manage Ethical Organisation*. 1. vyd. New York: John Wiley and Sons, 2011. 260 s. ISBN 13-9780470639948.
4. CRANE, Andrew a Dirk MATTEN. *Business Ethics*. 2. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2007. 566 s. ISBN 9870199284993.
5. ČMELÍKOVÁ, Zuzana. *Etika jako nástroj morálního rozvoje organizácie*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2010. ISBN 978-80-251-3358-3.
6. DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
7. FISHER, Colin a Alan LOVELL. *Business Ethics and Values*. 2. vyd. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2006. 580 s. ISBN 978 0 273 69478 6.
8. HARTMAN, Laura Pincus. *Perspectives in Business Ethics*. 2. vyd. New York: McGraw-Hill Higher Education, 2002. 811 s. ISBN 0072314052.
9. HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. 1. vyd. Brno: Management Press: 2008. 152 s. ISBN 978-80-904133-0-6.
10. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1 vyd. Praha: Grada, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
11. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
12. NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
13. PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 167 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
14. REMÍŠOVÁ, Anna. *Etika a ekonomika*. 3. vyd. Bratislava: Kalligram, 2011. 495 s. ISBN 978-80-8101-402-4.
15. TREVIÑO, Linda Klebe a Katherine A. NELSON. *Managing Business Ethics. Straight Talk About How To Do It Right*. 4. vyd. New York: John Wiley and Sons, 2007. 405 s. ISBN 987-0-471-75525-8.

16. SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. 2. vyd. San Francisco: Jossey- Bass, 1992. 418 s. ISBN 978-1555424879.
17. WATSON, Tony J. *Sociology, Work and Industry*. 5 vyd. 560 s. Abingdon: Routledge, 2008. ISBN 978-0415435543.

Články:

1. BAUMAN, Zygmunt. Morality without Ethics. *Theory, culture & society*. 1994, č. 11, p. 1. ISSN 0263-2764.
2. BERNSTEIN, Aaron. Too much corporate power? *Business Week*. 2000, č. 11, s. 52-60. Dostupné z: http://www.businessweek.com/2000/00_37/b3698001.htm
3. ČANÍK, Petr a Petra, ČANÍKOVÁ. Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí. *Transparency International ČR* [online]. TI-CZ [12. 12. 2012]. Dostupné z: http://www.transparency.cz/doc/ve_amanpe.pdf
4. ČMELÍKOVÁ, Zuzana a Ján ČMELÍK. Morálny leadership a jeho význam pre efektívne fungovanie organizácie. Praha: Relik, 2011 [online]. Dostupné z: <http://kdem.vse.cz/resources/relik11/sbornik/download/pdf/160-Cmelikova-Zuzana-paper.pdf>
5. EKONOM. *Jak se ABL, ProMoPro a další pošpiněné firmy snaží očistit* [online]. Ihned.cz [12. 12. 2012]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-58717560-recept-na-ocistu-agrese-i-politika-mrtveho-brouka>
6. FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase to its Profits. *The New York Times Magazine*. 1970, č. 33, p. 122-126.
7. KALER, John. What's the good of ethical theory? *Business Ethics: A European Review*. 1988, č. 4, s. 206-213. ISSN 0962-8770.

Internetové stránky:

1. MASARYKOVA UNIVERZITA. MUNI: *Profil knihy Philippa Foot: Die Natur des Guten* [online]. MUNI [16. 1. 2012]. Dostupné z: http://profil.muni.cz/recenze/brazda_foot.html.
2. EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. *EFQM: Fundamental Concepts* [online]. EFQM [26. 2. 2013]. Dostupné z: www.efqm.org/en/Home/TheEFQME ExcellenceModel/FundamentalConcepts/tabid/169/Default.aspx.
3. PGWEB.CZ *Zpravodajství: 502,2km - nový paraglidingový světový rekord* [online]. PGWEB [26. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.pgweb.cz/zpravodajstvi/clanek:502km-novy-paraglidingovy-svetovy-rekord/>

Zákony:

Zákon č. 563 ze dne 12. prosince 1991 o účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, paragraf 20. Dostupný z:
[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Zakon_563_1991_uplne_zneni_31122010\(1\).pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Zakon_563_1991_uplne_zneni_31122010(1).pdf).

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne.....

.....
René Podpínka

Seznam obrázků

Obrázek 3-1: Vztah etického leadershipu a kultury	27
Obrázek 3-2: Matice etického manažera	28
Obrázek 3-3: Excellence Model EFQM	37
Obrázek 3-4: Rozdíly finančních a nefinančních auditů	39
Obrázek 4-1: Participace na vývoji produktů	51
Obrázek 4-2: Výběr trhu	52
Obrázek 4-3: Nabízené vybavení v prodejně	53
Obrázek 4-4: Organizační struktura	63
Obrázek 4-5: Spokojenost se společnými pravidly	71

Seznam příloh

Příloha A – Otázky pro leadera

Příloha B – Cvičení na hodnoty

Příloha C – Dotazník pro pracovníky

Příloha D – Etický test

Příloha A – Otázky pro leadera

1. PARTICIPACE ZAMĚSTNANCŮ

Do jaké míry delegujete pravomoci ostatním zaměstnancům? Jak moc se mohou ostatní instruktoři a tandemoví piloti podílet na tvorbě obchodních dlouhodobých cílů? Jak moc se mohou podílet na způsobu (strategii) jak těchto cílů dosáhnout? "

2. STYL VEDENÍ

Jaký preferujete styl vedení? Kdo nejčastěji rozhoduje?

3. ORGANIZAČNÍ KULTURA

Jak byste definoval organizační kulturu? Jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci? Co myslíte, že stojí za úspěchy Organizace XY? Jaké vztahy jsou podle Vás na pracovišti správné? Co myslíte, že je nejdůležitější k vřelým vnitropodnikovým vztahům? Jaké jsou klíčové organizační hodnoty? Co je považováno za správné? Jaké jsou organizační zvyky?

4. ETICKÝ LEADERSHIP

Jakým způsobem se snažíte být (jdete) svým zaměstnancům příkladem? Co považujete za etické jednání? Co by považujete za neetické jednání? Jak reagujete v případě zjištění neetického jednání zaměstnanců? Jak rychle tato reakce přichází?

5. ZÁJEM O ETIKU V PODNIKÁNÍ

Zamýšlíte se nad etickými problémy při tvorbě obchodních strategií? Jaká etická dilemata jste řešil doposud při tvorbě obchodní strategie? Jaká Vás napadají do budoucna

6. PSYCHOLOGICKÉ OTÁZKY

Co by Vás mrzelo, kdyby se při chodu Organizace XY stalo? Myslíte, že je člověk od přírody dobrý nebo špatný? Myslíte, že je lepší se přírodě přizpůsobit nebo ji ovládat? Měl by se člověk orientovat na minulost, přítomnost nebo budoucnost? Měl by se člověk orientovat na to, aby žil a prožíval, na to, aby něco dokázal a uskutečnil, nebo na to, aby se rozvíjel a něčím se stal? Má člověk být zaměřen primárně na své vlastní osobní cíle, anebo by se měl orientovat spíše na skupinové cíle a harmonii při ve skupině při jejich dosahování?

7. ZAMĚSTNANCI

Jaká je fluktuace zaměstnanců? Jaký by podle Vás měl být vztah zaměstnanců k Organizaci XY? Jaký myslíte, že je vztah zaměstnanců k Organizace XY?

8. ZÁKAZNÍCI

Byly někdy stížnosti ze strany zákazníků? Jaké jsou nejčastější problémy? Jsou tyto problémy dlouhodobé či krátkodobé?

9. DODAVATELÉ

Byly někdy s dodavateli vypovězeny smlouvy předčasně? Pokud ano, proč? Byly už ze strany dodavatelů nějaké stížnosti? Popřípadě vypovězeny smlouvy ze strany dodavatelů?

10. LAA

Intervenovala někdy Letecká amatérská asociace do činnosti Organizace XY?
Podnikla někdy Organizace XY nějaké kroky ke zlepšení podmínek paraglidingu
v ČR?

Příloha B – Cvičení na hodnoty

Vyber tři hodnoty, které považujete za nejdůležitější pro váš profesní život. Označte je hvězdičkou. Pak vyberte tři hodnoty, kterých byste se vzdali, když by nebylo zbylí.

Úspěch	Pravda	Spokojenost
Spravedlnost	Vztahy	Loajalita
Vlivnost	Moudrost	Uznání
Čest	Solidarita	Tolerance
Jiné		

Jakých hodnot jste se vzdali?

- 1.
- 2.
- 3.

Jaké hodnoty jsou pro Vás nejdůležitější?

- 1.
- 2.
- 3.

Proč jste vybrali tak, jak jste vybrali? Jak myslíte, že spolu vybrané hodnoty (z obou skupin) souvisí?

Hodnotové preference

Když se zamyslíte nad tím, jaké jste zvolili hodnoty v předchozím cvičení, můžete zakreslit ke kterému pólu v každé dimenzi máte blíže?

Dravost	Opatrnost
Bezstarostnost	Zodpovědnost
Vychytralost	Korektnost

Převzato z Hroníka (2008, s. 78, 79)

Příloha C – Dotazník pro pracovníky

1. Do jaké míry máte možnost ovlivňovat strategické cíle BŠL?					
	Zcela mohu	Částečně mohu	Půl na půl	Částečně nemohu	Zcela nemohu
Jaké produkty bude XY nabízet?					
Nastavení jednotlivých produktů (cena, lokace, aj.)					
Na který trh se orientovat					

2. Do jaké míry máte možnost ovlivňovat jak těchto cílů dosahovat?					
	Zcela mohu	Částečně mohu	Půl na půl	Částečně nemohu	Zcela nemohu
S jakým instruktorem pojedete na kurz					
Jaké vybavení paraglidingové použijete při výkonu kurzu					
Jaké vybavení XY klientům nabízí (e-shop)					
Nastavení slevových akcí					
Jiné (prosím doplňte a ohodnoťte)					

3. Pokud chcete k předešlým dvěma bodům cokoli, učiňte tak nyní prosím.
4. Popište prosím společenské klima uvnitř Organizace XY.
5. Jaké jsou vztahy mezi pracovníky XY?
6. Jaké by měly být vztahy mezi pracovníky XY?
7. Co myslíte, že je nejdůležitější k vřelým vztahům mezi pracovníky XY?
8. Co myslíte, že stojí za úspěchy XX?
9. Co by Vás mrzelo, kdyby se při chodu XY stalo?

10. Jakou důležitost přikládáte následujícím artefaktům?					
	Významný	Částečně	Půl na půl	Částečně	Nevýznamný

	artefakt	významný artefakt		nevýznamný artefakt	artefakt
Týmové oblečení					
Vybavení kanceláře					
Paraglidingové vybavení kurzistů					
Používaná vozidla					
Jiné (prosím doplňte a ohodnoťte)					

11. Jak jste spokojeni se společnými pravidly?
12. Do jaké míry můžete tato pravidla ovlivňovat? (Likertova škála 1-5)
13. Jaká pravidla Vám chybí?
14. Považujete leadera za inspirativní osobnost? (Pokud ano, v čem?)
15. Jaké leaderovy rysy Vám imponují?
16. Jaké leaderovy rysy Vám naopak vadí?
17. Co při své práci považujete za etické jednání?
18. Co při své práci považujete za neetické jednání?
19. V XY pracuji jako...
 - a. instruktor,
 - b. tandemový pilot,
 - c. technicko-hospodářský pracovník.

Příloha D – Etický test

1. Jaký má rozhodnutí vztah k normám a zásadám, kterými se řídí kultura a společnost, ve které žiji?
2. Jaký má rozhodnutí vztah k normám, hodnotám a principům organizace, ve které působím?
3. Jak je rozhodnutí v souladu s mým svědomím? Nebudu z něj mít špatný pocit? Přijal bych toto rozhodnutí, kdyby jeho autorem byl někdo jiný?
4. Jaké mohou být důsledky mého rozhodnutí? Může toto rozhodnutí být precedents?
5. Co na rozhodnutí mohou říci důležití lidé v organizaci a mimo ni? Jak by mohlo být komentováno v tisku či na jiném reprezentativním fóru, které ovlivňují mínění důležitých lidí?

Převzato z Hroníka (2008, s. 112).